

**Berner Fachhochschule  
Hochschule für Sozialarbeit HSA Bern**

**impuls HSA  
Ausgabe Nr. 3 April 2005**

# impuls

## Mediation





Bernhard Kummer



Yvonne Hofstetter  
Rogger

## Herausgeberin

Berner Fachhochschule  
Hochschule für Sozialarbeit  
HSA Bern

## Redaktion

Yvonne Hofstetter Rogger (hoy)  
Rosmarie Ruder

## Korrektorat

Jürg P. Stoller

## Gestaltung

Studio Longatti, Biel

## Druck

Druckerei Glauser AG  
Fraubrunnen

## Copyright

Texte und Bilder sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Nachdruck, auch auszugs-  
weise, nur mit Genehmigung  
der Redaktion.

## Einzelverkaufspreis

Fr. 10.–

## Bisher erschienen

Nr. 1 Juni 2003:

«Qualitätsmanagement»

Nr. 2 August 2004:

«Sozialhilfe»

Erhältlich solange Vorrat:

wdf@hsa.bfh.ch

## Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement an der HSA Bern

Sehr geehrte Damen und Herren

Sozialarbeit mit Familien war schon seit jeher ein von der HSA Bern besonders gepflegtes Thema. Anfang der Neunzigerjahre wurde von Fachleuten der Familienberatung und der Jugendarbeit sowie von Rechtsanwältinnen und -anwälten, Richterinnen und Richtern erkannt, dass die negativen Folgen von Scheidungen für Kinder wie Eltern nicht in erster Linie von der Scheidung an sich abhängen, sondern von der Art und Weise, wie die Eltern den Streit austragen. Unsere damalige Dozentin für Sozialarbeit mit Familien, Helen Matter, gehörte zu jenen Fachleuten in der Schweiz, die Familienmediation als konstruktiven Weg bei Trennung und Scheidung aktiv förderten. Da lag es nahe, das Thema Mediation bei Familienkonflikten in unser Weiterbildungsprogramm aufzunehmen – ab 1995 in Form einer Kursreihe und ab 1998 als vollständige Ausbildung in Familienmediation mit Anerkennung des Europäischen Forums für Ausbildung und Forschung in Familienmediation. Der HSA Bern lag besonders daran, Familienmediation auch in sozialen Institutionen zu verbreiten und nicht allein den privaten Mediationspraxen und Anwaltskanzleien zu überlassen.

Mit etwas zeitlicher Verzögerung entwickelte sich eine zunehmende Nachfrage nach Mediationsausbildungen ausserhalb des Bereichs der Familienkonflikte. Dies fiel in eine Zeit, in der sich der Wettbewerb im Weiterbildungsmarkt zu verschärfen begann und die Fachhochschulen sich stärker zu profilieren suchten. Die HSA Bern nutzte die Chance und baute auf der vorhandenen Kompetenz ein eigentliches Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement auf, um neben der Qualifizierung auch Dienstleistungen in Mediation anzubieten und die Forschung in diesem Themenbereich zu fördern. Auf die wachsende und sich ändernde Nachfrage reagierte das Kompetenzzentrum mit der Entwicklung eines modularen Programms mit Vertiefungsmöglichkeiten in allen wichtigen Anwendungsfeldern (Mediation in und zwischen Organisationen, Familienmediation, soziale und interkulturelle Mediation, Mediation in Schule und Pädagogik, Opfer-Täter-Mediation). Die HSA Bern ist bis heute die einzige Anbieterin in der Schweiz, die ein so breites und konsequent interdisziplinär ausgerichtetes Ausbildungsprogramm in Mediation anbietet. Der Erfolg des Kompetenzzentrums bestätigt, dass die HSA mit diesem Konzept auf dem richtigen Weg ist.

Mediation und Soziale Arbeit sind durch ein gemeinsames Charakteristikum verbunden: Sach- und Rechtsfragen werden in Kombination mit Beziehungsfragen und dem individuellen Erleben betrachtet und nicht voneinander abgespalten, wie dies durch disziplinäre Spezialisierung nur allzu oft geschieht. Das Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement positioniert sich ganz bewusst interdisziplinär, sowohl personell als auch hinsichtlich des Inhalts des Angebots und des Zielpublikums. Die HSA Bern freut sich, Ihnen mit dieser Nummer des «impuls HSA» einen Einblick in die Mediation und in die Tätigkeit des Kompetenzzentrums bieten zu können.

Prof. Bernhard Kummer, Vizedirektor,  
Leiter Abteilung Weiterbildung, Dienstleistungen, Forschung

Prof. Yvonne Hofstetter Rogger,  
Leiterin Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement

## SCHWERPUNKT

- 4 Konfliktkultur und Konfliktkompetenz
- 7 Soziale Arbeit und Mediation

## PRAXIS

- 10 Familienmediation – ein Fall aus der Praxis
- 12 Konfliktmediation in einer sozialen Institution
- 16 Zwischen kämpferischer Aktion und Mediation

## FORSCHUNG

- 19 Konfliktmanagement im Wohnquartier
- 22 Konfliktforschung am Beispiel von Nachbarschaftskonflikten

## STATEMENTS

- 24 Die Mediationsausbildung im Urteil von Praktikerinnen und Praktikern

## DIENSTLEISTUNGEN UND ANGEBOTE DER HSA BERN

- 26 Dienstleistungen
- 26 Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement
- 27 Kompetenzzentrum für Qualitätsmanagement
- 27 Kompetenzzentrum für Gerontologie
- 28 Schulsozialarbeit
- 28 Angewandte Forschung und Entwicklung
- 29 NDS Soziale Arbeit FH
- 29 NDS Integratives Management FH
- 29 NDS Public Management FH

## AKTUELLE ANGEBOTE

- 30 Basiskurs Mediation
- 30 NDK Wissenschaftliche Beiträge zur Praxis der Mediation



## Konfliktkultur und Konfliktkompetenz

**Im Umgang mit Konflikten verfestigen sich oft Verhaltensmuster und Reaktionsformen, die vernünftigen Lösungen kaum förderlich sind. Unsere Forschungen und Beobachtungen lassen vier Formen unterscheiden. Diese werden zunächst einmal von allen in Konflikte verwickelten Menschen durchlaufen.**

Seite 4

## Soziale Arbeit und Mediation

**Vermittelndes Handeln gehört seit jeher zur Sozialen Arbeit. Lange Zeit stand es aber im Schatten von individualisierender Beratung oder parteilichem Engagement. Diese Methoden können durchaus angebracht sein, vielen Sachlagen in der Sozialarbeit werden sie jedoch nicht gerecht. In komplexen, konfliktiven Situationen sind mediative Herangehensweisen oftmals die passendere Strategie.**

Seite 7

## Konfliktmanagement im Wohnquartier

**Die Ursachen für Nachbarschaftskonflikte in Wohnsiedlungen sind vielfältig. Ein an der HSA Bern gestartetes Projekt verspricht, wesentlich zu einer konstruktiven Konfliktkultur im Quartier beizutragen. Im Zentrum steht ein heterogenes Netzwerk verschiedener Akteure, das eine optimale Erschliessung von Ressourcen und einen interdisziplinären Wissenstransfer gewährleistet.**

Seite 19

# Konfliktkultur und Konfliktkompetenz

**Im Umgang mit Konflikten verfestigen sich oft Verhaltensmuster und Reaktionsformen, die vernünftigen Lösungen kaum förderlich sind. Unsere Forschungen und Beobachtungen lassen vier Formen unterscheiden. Diese werden zunächst einmal von allen in Konflikte verwickelten Menschen durchlaufen.**



**Peter Heintel**

Univ. Prof. Dr., ist Vorsitzender des Senats der Alpen-Adria-Universität in Klagenfurt und lehrt an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (Klagenfurt–Graz–Wien/IFF), Abteilung Weiterbildung und systemische Interventionsforschung.

Die erste Reaktionsform übt sich in Ignoranz, Verdrängung, Verniedlichung, Verleugnung. Sie will den Konflikt nicht wahrhaben, nicht akzeptieren, ihm wenn irgend möglich ausweichen. So wird immer wieder beschwichtigt und unter den Teppich gekehrt. Die dicke Luft ist fast spürbar, trotzdem bemerkt man allenthalben sich zur Freundlichkeit quälende Gesichter.

Wenn sich allerdings der Teppich ob der darunter befindlichen Konflikte dermassen wölbt, dass alle Betroffenen immer wieder darüber stolpern, die Verdrängungsenergie so gross wird, dass sie kaum mehr sonstige freie Aktivitäten zulässt und einem schliesslich der Kragen platzt, rastet das zweite Muster ein: Vorwurf/Verteidigung, Aggression/Defensive. Schuld wird zu- und zurückgewiesen, Sündenböcke werden gesucht – diese «Strategie» wird durch Personalisierung, Individualisierung charakterisiert. Dahinter stehen das alte Sieger/Verlierer-Schema und die Opfertradition. Für die «Störung» muss ein Verantwortlicher gefunden werden, der schliesslich einer phantasierten Herstellung eines harmonischen, ausgewogenen Standes geopfert werden kann. Diese Entlastung der schwierigen Situation kann auch als «Systementlastung» firmieren: Wenn man einen Schuldigen hat, braucht man nicht weiter nach Ursachen zu suchen. Nur, wer will schon gern Opferlamm sein? In Streitgesprächen, im Hin- und Herargumentieren wird alles versucht, sich von der Verliererbahn zu retten. Es kann beobachtet werden, dass ein in dieser Strategie befangener Konflikt kein Ende nimmt und diese Schiene auch selten verlässt. Da es heute auch nicht mehr so einfach ist, Alleinschuldige auszumachen und tendenziell zumindest sozial zu isolieren bzw. zu vernichten, weil vermeintlich

Schuldige also immer wieder aufstehen, treten mit der Zeit Ermüdungserscheinungen auf – man streitet zwar vielleicht noch halbherzig weiter, die Grundstimmung ist aber Resignation.

Resignation führt unmittelbar in die dritte Verhaltensform, die unter dem Begriff «Schicksal» zusammenzufassen ist. «Das war ja immer schon so, da könnte jeder kommen», die Schuld wird möglichst weit entfernt lokalisiert – beim Verwaltungsrat, bei der Direktion, beim Markt usw. – und ist grundsätzlich unbeeinflussbar. Das kann zwar manchmal tatsächlich so sein, oft aber verwehrt diese Haltung ein genaues Hinsehen.

Manager, andere entscheidungsfreudige Menschen, wählen schliesslich die vierte Reaktion, die schnelle Lösungen anstrebt – meist ohne tiefere Analyse und Überlegungen. Wer hier nicht einen Zufallstreffer landet, schiesst am Ziel vorbei und handelt sich mit der vermeintlichen Lösung des ersten Konflikts gleich noch einen zweiten ein.

## Konflikte sind notwendig

Bereits eine oberflächliche Betrachtung zeigt, dass die genannten vier Reaktionen nicht sehr lösungstauglich sind. Warum werden sie von uns dann so häufig gewählt? Noch dazu, wo sie unser Miteinander eher zusätzlich belasten, bzw. dazu veranlassen, permanent ungelöste Konflikte mitzuschleppen? Man kann auch nicht gerade behaupten, dass es sich um hoch entwickelte Verfahren handelt, die uns hier zur Verfügung stehen. Gegenüber unserer sonstigen hoch differenzierten zivilisatorischen Entwicklung fallen sie sogar stark zurück und werden deshalb oft als «steinzeitliche Residuen» bezeichnet.

Warum das alles so ist, kann ich hier nicht detailliert ausführen, wohl aber auf eine uns bei Konflikten immer begleitende Grundwidersprüchlichkeit hinweisen. Konflikte werden nämlich emotionell (aus anthropologischen, physiologischen und historischen Gründen) abgelehnt, sind also eher negativ besetzt. Zugleich aber wissen wir, dass sie nicht nur unvermeidbar, sondern sogar notwendig sind, ja darüber hinaus Sinn haben. («Der «Streit» ist der Vater aller Dinge»; die Widersprüche, die uns immer wieder zu lösende Konflikte eintragen, sind existenzielle, z.B. zwischen Geschlechtern und Generationen, sozialkonstellative, z.B. zwischen Gruppen und Organisationen, systemlogische, z.B. zwischen Natur- und Geisteswissenschaften, Sozialarbeit und Technik). Wie wir aber auch wissen, reagieren in widersprüchlichen Situationen zunächst und dominant unsere Gefühle, und daher verführen sie uns zu den genannten Reaktionen; gegenüber negativ Besetztem verhalten wir uns anders als gegenüber positiv Eingeschätztem. Und überhaupt sind Vernunft und Einsicht meist schwächer, jedenfalls treten sie aber später in Erscheinung.

## Gemeinsam Lösungen finden

Wollen wir in unserem Konfliktverhalten weiterkommen, nicht immer in denselben Rastern landen, müssen wir also einen Schritt gehen, der sich zunächst überhaupt nicht anbietet und schon gar nicht von selbst einstellt. Wir brauchen zu unseren unmittelbaren Gefühlsreaktionen «Einsichts-Vernunftdistanz». Wir müssen miteinander die Befähigung erlangen, den jeweiligen Konflikt gemeinsam näher anzusehen, ihn zu analysieren, seinen Ursachen auf die Spur zu kommen. Dies setzt allerdings voraus, dass wir ihn auch einige Zeit weiter ungelöst aushalten müssen, und das ist nach seiner Akzeptanz wohl das Schwierigste. All das ist eben leicht gesagt, aber schwer gekonnt. Wir brauchen dafür nicht bloss kollektive Bereitschaft (Konfliktkultur), sondern Verfahren, Instrumente, eben «Einrichtungen» und Veranstaltungen, die Distanz ermöglichen.

Unser Rechtssystem war eine erste zivilisatorische Antwort auf die beschriebene Sachlage. Der Tatsache folgend, dass Menschen in Konflikten – emotionell überflutet – nicht mehr angemessen und vernünftig miteinander umgehen können,

hat es eine Lösungsform verfügt, die hier entlastend wirken sollte. Konflikte werden nicht mehr eigenständig ausgehandelt, sondern delegiert («Richterprinzip»); die Parteien müssen sich nicht mehr miteinander streiten, dies wird stellvertretend übernommen. Allerdings – und das ist fokussiert auf unsere Zusammenhänge ein grosser Nachteil des Delegierens: man bleibt im Allgemeinen, trotz Prozesstheater, auf seinen Emotionen sitzen. Und diese sind wie gesagt dominant negativ. Daher werden viele Gerichtsurteile nicht wirklich anerkannt, ja als ungerecht empfunden. An unserem primären Konfliktverhalten ändert sich nichts. Wir sehen uns eher dazu gezwungen, das Rechtssystem in Anspruch nehmen zu müssen.

## Mit Mediation zu Konfliktkompetenz

Nun gibt es auch im Rechtssystem schon Versuche, diese Situation abzumildern: Vergleichsverfahren, schiedsgerichtliche Verfahren, aussergerichtliche Tatausgleiche usw. Mediation ist aber noch ein weiterer Schritt darüber hinaus. Sie stellt ein Verfahren dar, das gleichsam als Rückgewinnung (oder Erstgewinnung) der delegierten Konfliktkompetenz zu bezeichnen ist. Die Betroffenen werden unter Begleitung dazu veranlasst, ihren Konflikt selbst miteinander auszutragen und zu verhandeln. Dabei ist der Ausgangspunkt emotionell nicht viel anders wie beschrieben – allerdings mit einem Unterschied: Man hat sich bereit erklärt, gemeinsam in ein gesteuertes Verfahren einzutreten, und das bedeutet bereits einen ersten Distanzschritt in Richtung Einsicht, Vernunft. Dieser erste Schritt ist aber abstrakt, er hat noch keinen Inhalt. Daher geschieht es auch, dass zu Beginn des Verfahrens alle möglichen Rückfälle eintreten, die an die beschriebenen Reaktionsmuster erinnern. Diese müssen auch verarbeitet werden können. Es wäre völlig verfehlt, sie beiseite zu schieben, ihnen ihre aktuelle Geltung zu untersagen. Man kann nicht gleich und übergangslos in die Einsicht hinüber springen, es müssen gegenseitige Aufarbeitungsprozesse stattfinden. Zweck ist auch die Selbstaufklärung der Emotionalität und ihrer Bedeutung. Lösungen, mit denen sich die Streitpartner zumindest partiell identifizieren können, müssen auch im Emotionellen ihre Verankerung haben. Nur so sind sie auch von einer gewissen Dauerhaftigkeit. Und so beweist Mediation auf ihre Art eine Wahrheit, von der wir schon lange wissen: eigene Emotionen können nicht

durch Stellvertreter abgehandelt werden; sie bleiben, und von ihrer Nicht-Gelöstheit profitieren auf anderer Ebene die Populisten.

Die Menschheitsgeschichte kann, wie von G. Schwarz dargestellt, auch als Entwicklungsgeschichte in Konfliktlösungsformen angesehen werden. Mediation ist eine Stufe davon, angesiedelt zwischen Delegation und Konsenslösungsformen. Der Prozess, die Verfahrens- und Begleitungsautorität werden delegiert, der Inhalt und die Entscheidung darüber bleiben aber bei den Streitpartnern. Weil letztere sich mit der Gesamtthematik Konflikt intensiv beschäftigen müssen, kann gehofft werden, dass sie dabei lernen – nämlich bei nächsten Konflikten nicht sofort wieder in die alten Muster zu verfallen. ■

## Literatur

- Falk Gerhard; Heintzel Peter; Krainz Ewald (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden 2005.
- Falk Gerhard; Heintzel Peter; Pelikan Christa (Hrsg.): Die Welt der Mediation. Klagenfurt 1998.
- Heintzel Peter: Die Macht der Konflikte – Konflikte der Mächtigen, 41 Seiten 2002 (unveröff. Manuskript).
- Schwarz Gerhard: Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden 2003.



## Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement

### Wann ist Mediation angezeigt?

#### Mediation ist dann sinnvoll, wenn mindestens zwei der folgenden Aussagen zutreffen:

- Im Konflikt sind Sachfragen mit Beziehungsfragen und Emotionen verbunden.
- Die bisherigen Versuche direkter Verständigung und Verhandlung zwischen den Beteiligten sind blockiert oder führen nicht zu wirklich befriedigenden Ergebnissen.
- Es ist eine nachhaltige Regelung gefragt, die die weitere Kooperation oder Kommunikation unter den Konfliktbeteiligten begünstigt.
- Eine rasche, pragmatische, meist auch kostengünstigere Regelung ist langwierigen Gerichtsverfahren vorzuziehen.
- Die in einem Konflikt vorhandene Veränderungskraft soll konstruktiv genutzt werden.
- Es bestehen wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Konfliktbeteiligten.

#### Mediation ist ungeeignet, wenn

- einzig die rechtliche Dimension der Streitfrage bedeutsam ist und diese eindeutig gelöst werden kann,
- die Beteiligten eine Mediation gänzlich ablehnen oder mit anderen Möglichkeiten der Konfliktregelung grösseren Erfolg erwarten dürfen,
- zwischen den Beteiligten ein starres und grosses Machtungleichgewicht besteht, das in der Mediation nicht verändert werden kann (Machtgefälle an sich ist noch keine Kontraindikation),
- der Konflikt soweit eskaliert ist, dass Schutz oder Machteingriff von aussen unverzichtbar ist,
- eine vertiefte personenbezogene Auseinandersetzung mit den Konfliktursachen und dem Konflikt erleben ansteht.

Wer unsicher ist, ob Mediation in einer bestimmten Konfliktsituation hilfreich wäre, kann sich beim Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement der HSA Bern erkundigen. (hoy)

## Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement

### Anwendungsbereiche der Mediation

#### Familienmediation

Sie ist bekannt geworden als Möglichkeit der einvernehmlichen Regelung von Trennung und Scheidung, doch sie empfiehlt sich ebenso für Besuchsrechtskonflikte, Konflikte zwischen Generationen, Konflikte bei Betriebsübergabe und Erbschaft, Konflikte in Fortsetzungsfamilien oder bei Pflegeverhältnissen usw.

#### Mediation in und zwischen Organisationen (Wirtschaftsmediation)

Mit innerbetrieblicher Mediation werden Konflikte zwischen Mitarbeitenden, Abteilungen oder zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden geregelt. Mediation kommt auch bei Betriebsfusionen, bei Konflikten zwischen verschiedenen Organisationen oder zwischen Unternehmen und ihrer Kundschaft zum Einsatz.

#### Nachbarschaftsmediation / Mediation im Gemeinwesen

Mit Mediation werden Nutzungskonflikte zwischen Mietparteien, Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern oder in der Nachbarschaft konstruktiv bearbeitet. Der Bereich umfasst auch Konflikte zwischen Mieterinnen oder Mietern und der Verwaltung. Es können ganze Siedlungen einbezogen sein, z.B. bei Konflikten im Zusammenhang mit einer Wohnbausanierung oder bei Lärm rund um einen Spielplatz.

#### Mediation im öffentlichen Bereich (Umweltmediation)

Mediiert werden hier Konflikte im Schnittfeld von Wirtschaft, Politik, Verwaltung und den Interessen von Bürgerinnen und Bürgern. Meistens sind grössere Infrastrukturprojekte oder der Umgang mit Altlasten Anlass für Konflikte und für Mediation oder andere Konsensverfahren.

#### Schulmediation

In der Schulmediation geht es um die Konfliktkultur der Schule generell sowie um die Konfliktregelung zwischen Schülerinnen und Schülern, zwischen Schule und Eltern oder Behörden. Oft werden Jugendliche selber für die Tätigkeit als Konfliktlotsen angeleitet, oder es werden Räume geschaffen, wo sie ihre Konflikte unter Einhaltung von Regeln und Vorgehensweisen beilegen.

#### Opfer-Täter-Mediation

Auch strafrechtsrelevante Konflikte können mit Mediation geregelt werden. Häufig geht es um Sachbeschädigungen, Körper- oder Ehrverletzung usw. Das neue Jugendstrafrecht sieht Mediation ausdrücklich vor. Sie kann anstelle einer Strafe oder in Kombination mit einer Strafe eingesetzt werden.

#### Internationale Mediation und Mediation im Bereich der Friedensarbeit

Hier geht es um Konflikte zwischen Ländern, in geteilten Ländern oder zwischen verfeindeten Bevölkerungsgruppen.

#### Interkulturelle Mediation

Ob man bei Konflikten mit einer interkulturellen Dimension überhaupt von einem Anwendungsbereich sprechen soll, ist fraglich. In allen oben genannten Bereichen kommen Konflikte vor, bei denen es um den Umgang mit kultureller Diversität geht.

An der HSA Bern werden alle Anwendungsbereiche, mit Ausnahme der internationalen Mediation, unterrichtet. Dies ist ein für die Schweiz einmaliges Angebot. (hoy)

# Soziale Arbeit und Mediation

**Vermittelndes Handeln gehört seit jeher zur Sozialen Arbeit. Lange Zeit stand es aber im Schatten von individualisierender Beratung oder parteilichem Engagement. Diese Methoden können durchaus angebracht sein, vielen Sachlagen in der Sozialarbeit werden sie jedoch nicht gerecht. In komplexen, konfliktiven Situationen sind mediative Herangehensweisen oftmals die passendere Strategie.**



**Yvonne Hofstetter Rogger**

ist dipl. Sozialarbeiterin (Bern 1979–1981), Dozentin und Mediatorin (Master Européen en Médiation, Institut Universitaire Kurt Bösch, Sion). Sie ist Leiterin des Kompetenzzentrums für Mediation und Konfliktmanagement der HSA Bern.



Sozialarbeit, die sich auf das Austauschverhältnis zwischen Klientel und ihrem Umfeld konzentriert, von systemischer Denkweise geprägt ist und sich am Sozialraum orientiert, ist herausgefordert, zwischen Individuen und Systemen aktiv zu werden. Diese Austauschverhältnisse sind häufig konfliktgeladen. Die Intervenierenden entscheiden – oft gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten – über die angemessene Strategie:

- anwaltschaftliches Handeln mit dem Einfordern von Rechten und Ansprüchen sowie dem Appell auf gesellschaftliche Regeln;
- Machtstrategien zum Schutz der Klientel oder zur Durchsetzung von Ansprüchen;
- Vermittlung zur Verständigung, zum Interessenausgleich und zur Stärkung von sozialen Beziehungen und Zusammenhalt.

Sozialarbeit erfüllt ihre vielfältigen Funktionen dann, wenn situationsgerecht die eine oder andere Strategie gewählt wird. Im Folgenden wird der Fokus auf die Strategie der Vermittlung, und damit auf die konstruktive und kooperative Konfliktbearbeitung, gelegt. Sie ist dann geeignet, wenn die Konfliktbeteiligten dazu bereit und die Machtverhältnisse dynamisch sind.

## Was ist Mediation?

Mediation ist eine besondere Art der konstruktiven Konfliktbearbeitung. In ihrem Kern bedeutet Mediation «freiwillige Selbstregulierung von Konflikten mit Unterstützung eines allparteilichen Dritten ohne Entscheidungsgewalt» (Heintel, Falk, Pelikan<sup>1</sup> u.a.). Die Konfliktbeteiligten behalten oder übernehmen die Verantwortung für die

Regelung ihres Konflikts. Dritte, Mediatorinnen und Mediatoren, steuern den Prozess der Konfliktbearbeitung. Sie ermöglichen dabei eine Klärung der Situation und der Positionen aller Beteiligten und arbeiten die oft verborgenen Anliegen und Interessen heraus. Sie fördern die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten und ermöglichen den Perspektivenwechsel. Dabei achten sie sowohl auf die sachlichen (oft rechtlichen oder wirtschaftlichen) Aspekte wie auf die mit dem Konflikt verbundenen Emotionen. Sie wenden Techniken an, damit die Beteiligten zukunftsorientiert Möglichkeiten der Konfliktregelung finden und diese verhandeln können. Das Ziel ist eine Vereinbarung, die die Interessen und Anliegen aller Beteiligten so weit wie möglich integriert. Mediatorinnen und Mediatoren zeichnen sich nicht allein durch methodische Kenntnisse der Konfliktbearbeitung aus, sondern durch eine immer wieder neu zu findende Haltung der Balance, Respekt vor der Eigenlogik und Eigengerechtigkeit der Beteiligten und selbstkritische Betrachtung ihrer eigenen Vorannahmen, Wahrnehmungen und Einschätzungen.

Mediatorinnen und Mediatoren erwerben in der Ausbildung ein neues Verständnis im Umgang mit Konflikten, Kompetenz in der Steuerung des Prozesses und der Kommunikation, und sie verändern meist ihr berufliches Selbstverständnis, um sich in der Haltung von Dritten zu finden. Sie erwerben aber auch spezifische Kenntnisse, um den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsfeldes, seien es Familien- oder Organisationssysteme, gewachsen zu sein. Diese Kompetenzen gehören nicht zur Grundausstattung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern – sie werden in der Weiterbildung respektive in einer Zusatzausbildung erworben.

## Beruf oder Methode?

Nun stellt sich die Frage: ist Mediation eine Methode, die zum Handlungsrepertoire verschiedener Berufe gehört, also auch zur Sozialen Arbeit, oder ist Mediation ein eigenständiger Beruf? Dazu gibt es drei grundsätzlich verschiedene Positionen:

### Position 1:

Mediation ist weder eine Methode noch ein Beruf. Sie ist eine Kompetenz und Haltung von Bürgerinnen und Bürgern, die in einer pluralistischen, konfliktanfälligen Gesellschaft mit ihrem vermittelnden Handeln dem friedlichen Zusammenleben dienen und

den Zusammenhalt stärken. Diese Position ist für die Sozialarbeit deshalb interessant, weil sie auf das Empowerment des Individuums zielt und Strategien der Gemeinwesenarbeit und der soziokulturellen Animation nahe steht. Ausgebildete Fachkräfte der Mediation und der Gemeinwesenarbeit schaffen Projekte der Nachbarschaftsmediation, in denen freiwillige Mediatorinnen und Mediatoren<sup>2</sup> tätig sind, die oft die (interkulturelle) Zusammensetzung im Einzugsgebiet des Projektes spiegeln.

### Position 2:

Mediation ist eine Methode für Fachleute aus Berufen, in denen Aufgaben des Konfliktmanagements bedeutsam sind. Diese Position passt für die Sozialarbeit als Beruf mit intermediärer Funktion. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter qualifizieren sich in Mediation und nutzen Methoden und Haltung für ihr vermittelndes Handeln. Sie verändern nicht ihren Auftrag und ihre Rolle, sie verändern ihre Herangehensweise an Konflikte. Dank dieser Position haben mediative Arbeitsweisen in vielen Institutionen des Sozialwesens Eingang gefunden. Sozialarbeitende intervenieren mediativ in Konflikten, oft auch dann, wenn eine klassische Mediation (siehe Position 3) nicht zustande kommen würde, weil entweder die Mittel oder andere Voraussetzungen fehlen.

### Position 3:

Mediation ist eine professionelle, transdisziplinäre Dienstleistung und kann ein eigenständiger Beruf werden. Sie ist ein definiertes, regelgeleitetes und anerkanntes Verfahren der Konfliktregelung. Sie stellt eine Alternative zum konfrontativen Gerichtsverfahren, zum hierarchischen Machtentscheid oder zur Konfliktverdrängung dar. Sie wird für eine konsensuale Beilegung zwischenmenschlicher, wirtschaftlicher und politischer Konflikte in Anspruch genommen. Diese anforderungsreiche Dienstleistung ist entsprechend zu honorieren. Mediatorinnen und Mediatoren sind einem eigenen Berufskodex verpflichtet. Berufsverbände setzen Standards für Ausbildung und Praxis. In einigen Ländern werden solche Standards inzwischen von staatlichen Instanzen festgelegt und kontrolliert. Unter den professionellen Fachpersonen der Mediation stellen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter neben Anwältinnen und Anwälten sowie Fachleuten der Ökonomie, der Psychologie, der Pädagogik und der Technik eine wichtige Berufsgruppe dar. In der Entwicklung der Methodik der

Mediation haben Kenntnisse und Fähigkeiten aus der Disziplin der Sozialen Arbeit bedeutsame Beiträge geleistet.

Alle drei Positionen haben in unterschiedlichen Kontexten ihre jeweilige Berechtigung. Das Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement bietet sowohl in der Qualifizierung als auch in seinen Dienstleistungen entsprechende Möglichkeiten.

## Mediation im beruflichen Selbstverständnis von Sozialarbeitenden

Die grosse Nachfrage nach Qualifizierung in Mediation zeigt sich bei Angehörigen verschiedener Berufe, die in ihrer Praxis die Grenzen der klassischen Arbeitsweisen erfahren haben. Der Aufschwung der Mediation konvergiert – so behauptet Jacques Faget<sup>3</sup> – mit einer Identitätskrise der Sozialarbeit. So sehr Mediation der Sozialarbeit dienen kann, so fatal wäre es, wenn Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter auf die Mediation ausweichen, anstatt sich an der Überwindung der Identitätskrise aktiv zu beteiligen. Sozialarbeit erfüllt unterschiedliche Funktionen. Selbst in Konfliktsituationen braucht sie verschiedene Arbeitsweisen.

Reine Verteilungskonflikte zwischen Konfliktparteien mit rigider Machtasymmetrie bedürfen des anwaltschaftlichen Handelns. Intrapersonale Konflikte erfordern Beratung. Konflikte, die auf mangelnde Ressourcen zurückzuführen sind, können mit Mediation nicht nachhaltig gelöst werden, hier ist Ressourcenerschliessung nötig. Wo Menschen durch Konflikte in ihrer körperlichen und psychischen Integrität gefährdet sind oder ihre Eigeninteressen nicht wahrnehmen können, ist schützende Intervention angesagt. Wo immer wiederkehrende Konflikte Ausdruck mangelnder sozialer Kompetenzen sind, braucht es über die Mediation hinaus andere fördernde Interventionen.

Wenn Sozialarbeit als Profession gesehen wird, die Menschen in der Bewältigung ihrer Umweltanforderungen unterstützt, indem sie Bedarf und Ressourcen zusammenführt, Empowerment fördert, Beziehungen aktiviert und klärt, soziale Bindungen ermöglicht, den Sozialraum gestaltet usw., sind Methoden und Haltung der Mediation



neben anderen Methoden unerlässlich. Deshalb verdient Mediation auch institutionelle Förderung. Bisher liegt es mehrheitlich an der Eigeninitiative von Sozialarbeitenden, ob sie sich in Mediation qualifizieren und ob ihre Klientel von dieser Arbeitsweise profitieren kann.

## Verankerung der Mediation in sozialen Institutionen

Mediation ist grundsätzlich ein freiwilliges Verfahren, doch gibt es international sehr gute Erfahrungen mit Mediation, die auf die Initiative oder gar Aufforderung von Behörden zustande kommt. Sozialarbeit ist sehr häufig im Zwangskontext tätig oder von rechtlichen und institutionellen Bedingungen gekennzeichnet. Selbst in diesem Rahmen ist mediatives Arbeiten (Mediation als Methode) oder Mediation als regelgeleitetes Verfahren (Mediation als Dienstleistung) unter bestimmten Rahmenbedingungen möglich.

Mediativ intervenieren können auch Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die, einem institutionellen Auftrag folgend, Drittmitteln wahrnehmen (z.B. Interessen von Kindern). Dies kann beispielsweise bei Besuchsrechtskonflikten der Fall sein. Der Gefahr ungenügender Transparenz des Entscheidungsverfahrens und den Grenzen der Vertraulichkeit ist allerdings Rechnung zu tragen. Nach den Regeln der Mediation dürften nach einem misslungenen Vermittlungsversuch die Personen, die mediiert haben, keinen Einfluss auf eine hoheitliche Entscheidung der Institution haben. Sind sie dennoch in den Entscheid einbezogen, ist dies von Anfang an transparent zu machen. In diesem Fall spricht man nicht von einer Mediation, sondern von mediativer Intervention.

Mediation als Dienstleistung wird noch sehr selten in Institutionen angeboten. Diesbezüglich könnte sich die Schweiz von Frankreich, England und anderen Ländern inspirieren lassen. Familienmediation wird dort nicht allein durch frei schaffende Mediatorinnen und Mediatoren, sondern im Rahmen von sozialen Institutionen mit Förderung durch öffentliche Mittel angeboten. Ziel des Angebots ist es, Familien dabei zu unterstützen, ihre Konflikte (vor allem im Zusammenhang mit Trennung und Scheidung) nachhaltig zu regeln. Es wird erwartet, dass dadurch die Eltern ihre Verantwortung gegenüber den Kindern kooperativ wahrnehmen. In der Schweiz gibt es erst wenige entsprechende Angebote,

allerdings mit sehr guten Erfahrungen<sup>4</sup>. Mediation im institutionellen Rahmen ist vor allem in der Familienmediation geeignet, und zwar nicht bloss als Scheidungsmediation, sondern auch bei Konflikten in Pflegeverhältnissen oder zwischen Eltern und Jugendlichen oder in Fortsetzungsfamilien usw.

Auch Opfer-Täter-Mediation oder Nachbarschaftsmediation kann vorzugsweise im institutionellen Rahmen durchgeführt werden. Und für die Schulmediation liegt die Verankerung in Bildungsstätten als Institutionen nahe.

Eine Institution, die Mediation ausdrücklich als eine Dienstleistung definiert, kann sich nicht allein darauf beschränken, Mediatorinnen und Mediatoren anzustellen oder Mitarbeitende dafür zu qualifizieren. Einführung von Mediation als Dienstleistung bedarf der sorgfältigen Gestaltung von Konzepten, Regeln, Abläufen, Rahmenbedingungen und Infrastruktur (siehe Kasten). Interessant sind auch Modelle, bei denen Institutionen in geeigneten Situationen Aufträge an selbstständig tätige Fachleute der Mediation erteilen. Ein Beispiel dafür ist ab Seite 10 dokumentiert. Um die Unabhängigkeit vom Gericht zu gewährleisten, wählt das Konzept zur Einführung der Mediation im Jugendstrafrecht in der Stadt Baden ebenfalls dieses Modell.

## Sozialarbeit und Mediation

Mediation ist bedeutsam im Rahmen sozialökologischer Konzepte der Sozialen Arbeit. Umgekehrt ist Sozialarbeit ebenso bedeutsam für die Weiterentwicklung der Mediation. Solange Mediation allein eine Dienstleistung für privilegierte Bürgerinnen und Bürger bleibt, wird sie sich langsam verbreiten. Über soziale Institutionen kann Mediation einer breiteren Bevölkerungsschicht zugänglich gemacht werden. Gefragt sind Konzepte und Finanzierungsmöglichkeiten, die die Grundideen der Mediation schützen, nämlich die Selbstverantwortung und den Respekt vor dem «Eigensinn» der Klientel, die Ergebnisoffenheit und die Kreativität im Verfahren sowie die Unabhängigkeit der Mediatorinnen und Mediatoren. ■

## Anmerkungen

- 1 Falk Gerhard; Heintel Peter; Pelikan Christa (Hrsg.): Die Welt der Mediation. Klagenfurt 1998.
- 2 Metzger Tilman: Chancen der ehrenamtlichen Mediation. Ein Vergleich der Gemeinwesenmediation in Deutschland, England und den USA. In: Geissler Peter und Rückert Klaus: Mediation – die neue Streitkultur. Giessen 2000.
- 3 Jacques Faget, Dozent für Mediation und Soziale Arbeit in Frankreich, äusserte diese Beobachtung 2001 in einem unveröffentlichten Vortrag in Sion im Rahmen des Master Européen en Médiation.
- 4 Vogel Strässler Renate: Mediation in Institutionen. In: Forum Mediation Nr. 2/2004, S. 5–12.

## Literatur

- Besemer Christoph: Mediation. Vermittlung in Konflikten. Königsfeld 2003 (10. Aufl.).
- Bush Robert A. Baruch; Folger Joseph P.: The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition. San Francisco 1994.
- Haas Esther; Wirz Toni: Mediation. Konflikte lösen im Dialog. Zürich 2003.
- Haynes John M.; Mecke Axel; Bastine Reiner; Fong Larry S.: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung. Stuttgart 2004.
- Hösl Gerhard G.: Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München 2002.
- Metha Gerda; Rückert Klaus (Hrsg.): Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in grösseren Systemen. Heidelberg 2003.
- Montada Leo; Kals Elisabeth: Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim 2001.
- Schweizerischer Verband für Berufsberatung SVB: Mediation. Dübendorf 2004.

# Familienmediation – ein Fall aus der Praxis

**Sie sind Eltern dreier gemeinsamer Kinder, haben aber nie zusammengelebt und waren nie wirklich ein Paar. Die Kinder sind auffällig – unter schwierigen Lebensumständen. Angehörige sowie verschiedenste Institutionen, Behörden und Personen bemühen sich um eine Verbesserung der Situation. Mediation führt zu einer ersten einvernehmlichen Regelung in einer komplexen und verfahrenen Geschichte.**



**Daniel Gasser**

ist Dozent und Projektleiter am Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement der HSA Bern. Er ist zugleich selbstständiger Rechtsanwalt und Familienmediator SVM/Mediator SDM.

## Familienmediation als Lösungsweg?

Die lange und komplexe Geschichte von Rebekka Meyer, Alfons Mühle (alle Namen geändert) und ihren drei Kindern vereinfacht dargestellt: Im Gespräch mit Tom, dem 11-jährigen Buben, denkt Beat Merki vom Jugendpsychologischen Dienst an Mediation und trägt die Idee an die um das Kind kämpfenden Eltern heran. Beat Merki hat einen guten Überblick über die komplizierte Lebenssituation, in der Tom und seine Eltern stecken. Er weiss auch, dass die befassten Institutionen ratlos sind und die Vormundschaftsbehörde der Gemeinde Z. erneut einen Entscheid zur Platzierung von Tom fällen sollte. In zwei Sitzungen am runden Tisch – im Beisein von Vertretern der Gemeinde- und Vormundschaftsbehörde – erklären sich beide Eltern, die schon lange nicht mehr miteinander reden, bereit, die Zukunft von Tom gemeinsam besprechen zu wollen. Beat Merki sucht Fachleute der Mediation und schlägt ein freischaffendes Co-Mediationsteam, eine Mediatorin mit psychosozialem und einen Mediator mit juristischem Hintergrund, vor. Die Eltern leben in angespannten finanziellen Verhältnissen. Über die zuständige Gemeinderätin und den Sozialdienst findet sich eine Stiftung, die die Mediation mitfinanziert. Eine Vereinbarung betreffend «Mediation zur Klärung der weiteren Schul- und Wohnsituation von Tom», vorbereitet von Beat Merki und gegengelesen vom Mediations-team, wird noch vor Beginn der eigentlichen Mediation von beiden Elternteilen auf dem Korrespondenzweg unterzeichnet. Die Vereinbarung enthält die Aktennotiz zu den beiden Sitzungen am runden Tisch, worin festgehalten ist: «Die in der Mediation durch die Eltern erarbeiteten Lösungen werden

zum Schluss in einem Vertrag festgehalten. Der Vertrag soll Rechtsverbindlichkeit erlangen und das weitere Vorgehen bestimmen.» Und weiter: «Bei Beendigung der Mediation ohne Einigung liegt der Entscheid über das weitere Vorgehen bei der Vormundschaftsbehörde, welche per Beschluss (möglicherweise gegen den Willen der Eltern) Massnahmen ergreift.» Die Vereinbarung erklärt zudem das Verfahren der Mediation und ihre Spielregeln. Zu den bereits im Vorfeld der Mediation in dieser Vereinbarung aufgestellten Regeln gehört auch, dass während der Phase der Mediation Institutionen wie der Jugendpsychologische Dienst nur noch im Auftrag beider Eltern handeln.

## Das Seilziehen um Tom

Die zustande kommende Mediation ist herausfordernd, aufregend und berührend zugleich. Das Mediationsteam braucht eine gehörige Portion Konzentration, Offenheit und Schlagfertigkeit, um Rebekka Meyer und Alfons Mühle zur Kooperation zu führen. Obwohl die beiden schon sehr lange nicht mehr miteinander gesprochen haben, herrscht bisweilen eine seltsame Vertrautheit im Gespräch zwischen den Medianden. Gewisse Dinge wollen sie partout nicht ansprechen. Andere, beispielsweise die Frage der finanziellen Unterstützung in der Vergangenheit, lassen die Emotionen sofort aufwallen. Dann kippt die Stimmung wieder und man spürt, wie sich beide unausgesprochen fragen, welchen Sinn dieser Gesprächsversuch überhaupt haben könnte.

Die beiden verbindet eine eigenartige Beziehung. Sie waren nie miteinander verheiratet, haben nie zusammengelebt, waren nie wirklich ein Paar. Vor elf Jahren, als Tom zur Welt kam, wurde Alfons Mühle etwa gleichzeitig Vater eines weiteren Kindes, Melanie,

das er mit seiner Lebenspartnerin Barbara Weiss, gezeugt hat. Dessen ungeachtet sind Alfons Mühle und Rebekka Meyer einige Jahre später zusammen noch Eltern der Zwillinge Claude und Diana geworden, die bei Rebekka Meyer wohnen. Der Vater hat keinen Kontakt zu ihnen. Rebekka Meyer ihrerseits lebt mit Freund Carlo Brun zusammen. Ganz schwierig wurde die Situation, als Tom, der zu jener Zeit ebenfalls noch bei der Mutter wohnte, auf Anraten einer Institution Anzeige gegen den Freund erstattete, weil dieser Claude misshandelt habe. Da wurde der leibliche Vater wieder ins Spiel gebracht. In Anwesenheit von Alfons Mühle holte die Polizei die Zwillinge von zu Hause ab und brachte sie vorübergehend anderweitig unter. Die Mutter vermutet, Toms Vater stehe hinter dieser Geschichte. Sie wirft ihm in der Mediation vor, er sabotiere immer wieder ihre Bemühungen und Schritte rund um die Kinder. Er habe, als Tom zu Hause und in der Schule nicht mehr tragbar war und mit elterlicher Zustimmung zum Obhutsentzug in ein Heim umplatziert wurde, den Jungen hintenherum gegen das Heim aufgehetzt. Dies habe dazu geführt, dass das Heim unter diesen Umständen nicht bereit war, Tom zu behalten und der Vater ihn darauf zu sich nahm.

Rebekka Meyer meint, Tom brauche dringend gute Erziehung und Schulförderung. In diesem Punkt sind sich die Eltern einig. In einer derart schwierigen Situation könnten weder sie selber noch der Vater diese Aufgaben leisten, sagt Rebekka Meyer. Alfons Mühle sieht das ganz anders und findet, die Wohnsituation sei gelöst. Tom wolle nirgendwo anders leben, und für die Schulentwicklung gebe es positive Anzeichen. Die Positionen bleiben fest. Die Mutter meint, Tom brauche den Schutz des Heimes, der Vater sehe nicht ein, dass er Schaden anrichte. Alfons Mühle findet ein Heim das Schrecklichste und ist überzeugt, Tom brauche (des Vaters) elterliche Nestwärme.

## Erfolgreiche und abgebrochene Schritte

Es ist ermutigend, dass die Mediation zustande gekommen ist und die Eltern im Gespräch teilweise ihre Motivation ausdrücken können. Aber wird ein gegenseitiges Verstehen gelingen, werden sie schliesslich gemeinsam Schritte zu dauerhaften Lösungen unternehmen? Die Sitzungen zu terminieren, ist schwierig, mehr als eine Sitzung fällt aus und wird verschoben. Im Vordergrund steht die Frage, ob die bestehende Situation überhaupt so bleiben darf. Immerhin wohnt Tom beim Vater und besucht in

B. die Schule – gegen den Willen der allein sorgeberechtigten Mutter, die nur mit einer Platzierung in einem Heim einverstanden gewesen ist.

Die Eltern einigen sich, dass Tom bis zum baldigen Ende des Schuljahres am jetzigen Wohn- und Schulort bleibt. Doch Tom hat zurzeit keinen Kontakt zur Mutter. Den Eltern liegt daran, dass dieser wieder zustande kommt. Hier entwickeln Mutter und Vater Ideen, die sich in der Folge auch bewähren. Sie sind sich einig, Tom vorläufig nicht direkt in die Mediation einzubeziehen. Seine wie auch die Präsenz der Zwillinge soll symbolisch bleiben. Die Frage des fehlenden Kontaktes zwischen dem Vater und den Zwillingen wird demgegenüber nicht thematisiert. Offen bleibt auch die Frage allfälliger Unterhaltszahlungen. In den folgenden Sitzungen kreisen die Gespräche um Alternativen zum Heim beziehungsweise zum Wohnen beim Vater, um Fragen von Übergangslösungen und langfristigen Perspektiven. Die Eltern einigen sich bloss darauf, dass mit dem Kinderpsychiater wieder ein Termin vereinbart und die Mutter auch ins Schulgeschehen einbezogen werden soll.

Plötzlich ist die Mediation beendet: Alfons Mühle kommt nicht zur sechsten Sitzung. Ein weiteres Missverständnis? Rebekka Meyer dagegen erscheint mit ernster Miene und teilt mit, dass sie die Mediation heute beenden und auf das Sorgerecht über Tom verzichten wolle. Allerdings habe sie den Wunsch an die Behörden, dass Tom eine Tagesschule besuche, in der er schulisch optimal gefördert und therapeutisch begleitet werde. Nachdem sich der Vater trotz Nachfragen nicht meldet, übermittelt das Mediationsteam den Schlussbericht an die Vormundschaftsbehörde. Darin ist zusammengefasst, dass die Mediation ohne Einigung der Eltern auf gemeinsame Anträge bezüglich Toms Zukunft beendet worden sei. Wie mit Rebekka Meyer vereinbart, wird ihre Stellungnahme ebenfalls übermittelt. Das vorläufige Resultat: Tom lebt jetzt offiziell beim Vater und hat wieder regelmässigen Kontakt zur Mutter.

Auch ohne formelle Vereinbarung hat die Mediation zu einer ersten Regelung im Sinne der Eltern geführt. Diese haben erfahren, dass sie trotz allem miteinander reden und neue Möglichkeiten finden können. Zudem beginnt sich ihre verwickelte Beziehung zu entflechten. Frau Meyer hat Distanz zum Vater der Kinder gefunden. Es ist auch deutlich geworden, in welchen Fragen keine Einigung möglich ist. Wie wird die Geschichte weitergehen? ■

## Familienmediation

Familienmediation ist die begleitete eigenverantwortliche Suche nach Lösungen in konfliktreichen Phasen naher Beziehungen. Sie kommt nicht nur bei Trennung oder Scheidung eines Paares, sondern in ganz verschiedenen Familienkonstellationen zum Tragen, etwa zwischen den Generationen, und dies nicht bloss bei Erbstreitigkeiten und Unternehmensnachfolge.

Ein Fallbeispiel: Eine betagte Frau lebt im Altersheim und ist nicht mehr in der Lage, ihre persönlichen Angelegenheiten zu überblicken. Sie hat allerdings die Besorgung mittels Vollmacht noch rechtzeitig ihrem Sohn anvertraut. Die Vormundschaftsbehörde errichtet eine Altersbeistandschaft mit dem Sohn als Beistand. Mit diesem Schritt ist die Tochter der betagten Frau nicht einverstanden. Sie klagt beim Gericht auf Entmündigung der Mutter. Nach dem Willen des Gesetzes hat sie gute Chancen, dass das Gericht die Bevormundung anordnet, denn schliesslich ist die Mutter handlungsunfähig. Die Sekretärin der Amtsvormundschaft schlägt eine Mediation vor, obschon die beiden Geschwister zuerst nicht miteinander reden wollen. Die Familienmediation kommt zustande und führt dazu, dass im Grunde genommen beide Geschwister der Mutter die Bevormundung ersparen wollen. Die Schwester misstraut aber dem Bruder im Umgang mit dem grossen Vermögen der Verbeiständeten und ist gekränkt, weil die Mutter einzig ihrem Sohn vertraut. Dieser erkennt seinerseits, dass seine Schwester der Familie nahe steht, auch wenn sie weit weg wohnt und es nur zu seltenen Kontakten kommt. Die Geschwister einigen sich darauf, dass der Sohn zwar weiterhin die Alltagsgeschäfte für die hoch betagte Mutter wahrnimmt, jedoch auf seine formelle Beistandschaft verzichtet; diese wird in Zukunft von einem pensionierten Banker wahrgenommen, der nun das grosse Vermögen verwaltet. Die Entmündigungsklage wird von der Tochter zurückgezogen und es bleibt bei der schonungsvollen Altersbeistandschaft.

# Konfliktmediation in einer sozialen Institution

**Mediation ist ein geeignetes Instrument, um notwendige Veränderungen in einer Organisation zu erkennen und umzusetzen. Bei dieser Fallbeschreibung aus dem Sozialwesen ist der Fokus nicht auf die Darstellung mediatorischer Gesprächsinterventionen gerichtet, sondern auf Eigenheiten der Organisationsmediation, die den Bereich der herkömmlichen Wirtschaftsmediation mit einschliesst.**



**Ljubjana Wüsthube und Dr. Wilfried Kerntke**

sind Mediatorin und Mediator sowie Ausbildende für Mediation BM bzw. BMWA sowie Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Gemeinsam mit Dirk Splinter leiten sie das Institut inmedio in Frankfurt am Main und Berlin ([www.inmedio.ch](http://www.inmedio.ch)). Arbeitsschwerpunkte sind Mediation in und zwischen Organisationen sowie in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. W. Kerntke ist der Erste Vorsitzende des deutschen Bundesverbandes Mediation; Ljubjana Wüsthube leitet die Arbeitsgruppe Mediation, Politik und Internationales des Bundesverbandes Mediation.

## Der Kunde

Unser Kunde sind die Liehnburger Werkstätten, eine GmbH in städtischem Besitz. Liehnburg ist eine fiktive Grossstadt mit 200 000 Einwohnern, in der sich viele unserer für eine Veröffentlichung anonymisierten Fälle abspielen. Es handelt sich um ein Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes, das Langzeitarbeitslosen durch eine befristete Tätigkeit mit unterstützenden Schulungsmassnahmen einen geschützten Wiedereinstieg ins Berufsleben bietet. Die Liehnburger Werkstätten beschäftigen rund 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in überwiegend handwerklich orientierten Bereichen: Metallbau, Gartenbau, Elektronik-Recycling, Innenausbau. In jedem dieser Bereiche werden die Mitarbeitenden von einer Sozialpädagogin oder einem Sozialpädagogen und von fachlichen Ausbildungspersonen betreut. Der Geschäftsführer, Herr Zöllner, holt uns ins Haus, weil eine seiner Sozialpädagoginnen, Frau Bühler, einen rasch eskalierenden Konflikt mit einem der von ihr betreuten Beschäftigten, Herrn Schrader, hat.

## Das Auftragsgespräch

Im Auftragsgespräch erklärt Herr Zöllner, dass es um Fragen der Pünktlichkeit und des Arbeitsverhaltens insgesamt gehe. Ausserdem fühle sich Herr Schrader durch die Sozialpädagogin Frau Bühler ungerecht behandelt. Brisanz erhalte dieser nach den Worten von Herrn Zöllner recht alltägliche Fall erst dadurch, dass Herr Schrader in gewisser Weise ein Sprachrohr der Beschäftigten geworden sei, mit wachsendem Einfluss. Insbesondere im Hinblick auf die bevorstehenden Jubiläumsfeiern zum 15-jährigen Bestehen der Werkstätten befürchtet Geschäftsführer Zöllner eine

Ausweitung des Konflikts mit sehr negativen Folgen. Herr Schrader steht auf der Liste der Festredner, und auf die Frage von Herr Zöllner, was die Grundzüge seiner Rede sein würden, reagierte Herr Schrader sehr brüsk: «Ich lasse mir keinen Maulkorb anlegen!». Der Geschäftsführer, wohl ahnend, dass sich da etwas zusammenbraut, bot eine Mediation an, doch Herr Schrader winkte ab: «Mit Ihnen hab ich doch gar kein Problem, aber mit Frau Bühler geht es so nicht weiter!». Dabei hatten Herr Zöllner und Frau Bühler noch zwei Monate zuvor einen guten Eindruck von Herrn Schrader gehabt und auch geglaubt, er fühle sich wohl: Als damals der Liehnburger Anzeiger Herrn Zöllner für eine Serie über Sozial Einrichtungen interviewte, schlug dieser gerade Herrn Schrader vor, als man nach einem Beschäftigten fragte, der Eindrücke seiner ersten Wochen im Betrieb schildern könne. Doch dann wurde Herr Schrader im Artikel mit Äusserungen über die Liehnburger Werkstätten als «Erfüllungsgehilfen der Globalisierung», über seine «Chancenlosigkeit in diesem Abstellgleisbetrieb» und über «systematische Heuchelei» zitiert. Leider war da der Vorschlag, Herrn Schrader als Festredner zu bitten, schon gemacht...

## Klärung des Spielraums für die Mediation

Unser Gespräch mit Herrn Zöllner klärt folgendes: In der Mediation ist über die Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen Frau Bühler und Herrn Schrader alles aushandelbar, sofern es innerhalb des Regelungsbereichs der Werkstätten bleibt. Als Geschäftsführer wird Herr Zöllner eine von Herrn Schrader und Frau Bühler ausgehandelte Lösung unterstützen. Alles, was über

den Regelungsbereich der Werkstätten hinausgeht, kann nicht Gegenstand der Mediation zwischen Schrader und Bühler sein. Zöllners Anliegen, soweit sie über eine Heilung der Arbeitsbeziehung zwischen den Konfliktparteien hinausgehen, müssten mit ihm bearbeitet werden.

## Die Feedback-Frage

Die Mediatorin und der Mediator stellen nun Herrn Zöllner eine wichtige Frage: «Angenommen, bei der Mediation mit Frau Bühler und Herrn Schrader treten Dinge zutage, die auch Sie als Geschäftsführer angehen, beispielsweise Strukturen, Arbeitsabläufe oder Führungsfragen, die einen Konflikt, wie er jetzt aufgetreten ist, eventuell gefördert haben und ähnliche Konflikte wieder begünstigen könnten – wären Sie in diesem Fall daran interessiert, von der Mediatorin und dem Mediator ein gemeinsames Feedback zu bekommen und dann gegebenenfalls auch in die Mediationsgespräche einbezogen zu werden?» Diese Frage, wohlgeordnet vor der Mediation gestellt, ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass Mediation tatsächlich zum organisationalen Lernen beitragen kann. Das Feedback muss jeweils von den Konfliktparteien erarbeitet und autorisiert sein und stellt so das Scharnier zwischen der Mediation, die zunächst auf der Mikro-Ebene spielt, und der Meso-Ebene der Organisation und deren Entwicklungsprozess dar<sup>1</sup>. Die Bereitschaft, ein solches Feedback entgegenzunehmen, öffnet nicht nur den Blick der angesprochenen Führungsebene, sondern bedeutet gleichzeitig eine Aufwertung und Entstigmatisierung der Konfliktparteien, wenn – zunächst hypothetisch, später auch ganz konkret – kommuniziert wird, dass der Konflikt kein persönliches Malheur war, sondern eine strukturelle Ebene hat. Herr Zöllner zeigte sich sehr an einem Feedback durch die Parteien interessiert. Diese Reaktion entspricht übrigens ganz dem, was wir in den allermeisten Fällen von Verantwortlichen in Unternehmen hören. Auf der Grundlage dieses Gesprächs wird schliesslich der Mediationsvertrag unterschrieben.

## Erste Sitzung: Klärung des Rahmens

Die Mediation soll in drei Sitzungen durchgeführt werden. Zu Beginn wird auch der Mediatorin und dem Mediator, Frau Bühler und Herrn Schrader, der Rahmen der Mediation deutlich gemacht: Gegenstand der Mediation ist das, was zwischen ihnen beiden steht. Den Wunsch von Herrn Zöllner,

bei Themen, die über die Grenzen der Werkstätten hinausgehen, hinzugezogen zu werden, können beide gut verstehen. Sie werten dies als Interesse und Unterstützung.

Die Mediatorin und der Mediator lassen sich, quasi zum Aufwärmen, von beiden Parteien den beruflichen Hintergrund beschreiben und konnotieren diesen positiv. Frau Bühler bekam ihre Stelle als Betreuerin, die sie seit 11 Jahren ausfüllt, auf Grund eines sehr guten Studienabschlusses. Herr Schrader hatte 22 Jahre lang eine angesehene Stellung als Elektriker bei den Liehnburger Verkehrsbetrieben, bis zu deren Privatisierung und Umstrukturierung. Nach zweijähriger Arbeitslosigkeit erwirbt er sich nun im Rahmen seiner Beschäftigung bei den Werkstätten eine neue Qualifikation als Schweisser.

## Klärung des BATNA<sup>2</sup> der Parteien

Die Parteien werden noch einmal ausführlich darüber befragt, ob und unter welchen Bedingungen sie sich auf die Mediation einlassen wollen, und was aus ihrer Sicht gute Gründe sind, hier Zeit und Energie zu investieren. Frau Bühler beschreibt, dass sie eine Art Rehabilitation, eine Richtigstellung der Vorwürfe erhofft, die Herr Schrader an ihre Adresse ausgesprochen hat. Sie fühlt sich ungerecht, ja sogar böswillig falsch behandelt. Sie möchte dies Herrn Schrader auch mal direkt sagen, vielleicht ihn besser verstehen, und sie erwartet eigentlich eine Entschuldigung von ihm.

Herr Schrader möchte vor allem für sein Recht auf eine ordentliche Beurteilung kämpfen, aber auch Frau Bühler mal offen die Meinung sagen. Er gibt aber zu: «Es stimmt schon, dass ich öfter mal verspätet zur Arbeit komme». Dennoch, so wird auf Nachfragen von Mediatorin und Mediator klar, fühlt er sich von Frau Bühler einfach ungerecht behandelt. In ihrem Bericht, den sie alle drei Monate über jeden ihr Anvertrauten anfertigen muss, habe sie ihn böswillig und falsch beurteilt. An dieser Stelle wird deutlich, dass es Herrn Schrader in erster Linie um einen persönlichen Ausgleich in der Mediation geht. In zweiter Linie geht es ihm zudem um die Kritik an der geltenden Regel der Werkstätten, nach der neu eintretende Beschäftigte einen Fragebogen ausfüllen müssen. Der Bogen fragt sehr detailliert nach allen formal gesicherten Qualifikationen, Ausbildungen usw., nach Dauer und Grund der Arbeitslosigkeit und sogar nach gesundheitlichen

Einschränkungen. Er fragt auch nach Wünschen der Beschäftigten und vielem mehr – Herrn Schrader schwirrte der Kopf, und auch seine Kolleginnen und Kollegen beklagten, der Bogen hätte ihnen «mehrere Abende vergällt». Trotzdem habe er natürlich alles ausgefüllt, später aber nie eine Rückmeldung dazu erhalten. Er wisse einfach nicht, was jetzt aus diesem Bogen über ihn herausgelesen werde und fühle sich ausgehorcht. So sei ihm gleich am Anfang klar geworden, dass er jetzt eben «unter der Fuchtel der Sozialtante stehe.» Es gibt hier weitere Wortwechsel und erste klärende Interventionen der Mediatorin und des Mediators, die nicht weiter beschrieben werden. Klar wird, dass beide Parteien sowohl aus eigener wie auch aus Mediations-sicht tatsächlich etwas zu gewinnen haben und damit ein geringes BATNA aufweisen.

## Perspektivenwechsel

Wie so oft bei Konflikten, sehen die Parteien als Ursache für das Geschehen erst einmal charakterliche Schwächen und persönliche Animositäten der anderen Partei. Herr Schrader findet Frau Bühler überheblich, kleinkariert, und er vermutet, dass sie ihn nicht leiden könne, weil er eben schon ein alter Knochen sei. Frau Bühler findet Herrn Schrader irgendwie undurchschaubar, sie ärgert sich, dass er öffentlich die Werkstätten blossgestellt hat und findet ihn kritikunfähig und stur. Sie vermutet, dass er «einen allgemeinen Sozialarbeiterhass» habe.

Die Mediatorin und der Mediator lenken das Gespräch darauf, was konkret zu diesen Einschätzungen geführt hat, helfen den Parteien, Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse zu finden, Differenzen herauszuarbeiten und führen die Parteien schliesslich in einen intensiven Perspektivenwechsel:

Frau Bühler versteht, dass sich Herr Schrader – gerade auf dem Hintergrund seiner langjährigen Berufserfahrung – gekränkt fühlt, als jemand gesehen zu werden, der «arbeiten lernen muss» und der quasi unter sozialarbeiterische Kontrolle gestellt wird. Sie versteht, dass es für Herrn Schrader einen Verlust an Status und Anerkennung auch im privaten Umfeld bedeutet, in einer – wie er es nennt – «Beschäftigungstherapie» zu sein.

Herr Schrader seinerseits versteht, dass es die Rolle von Frau Bühler ist (und nicht etwa ihr persönliches Steckbriefchen), für einen geordneten Ablauf seiner Beschäftigung bei den Liehnburger Werkstätten zu sorgen. Er merkt, dass sie ihm zuhört und ihn wirklich ernst nimmt, als berufs- und



lebenserfahrenen Menschen, der in einer schwierigen Lebenssituation den Mut aufbringt, sich neu zu orientieren.

In diesem Konflikt spiegelt sich ein systemimmanenter Widerspruch solcher Beschäftigungsgesellschaften: Der Versuch, die Arbeitslosen zu fördern, kann unbeabsichtigt gleichzeitig zu ihrer Abwertung führen. Solche Widersprüche führen häufig zu Konflikten, die sich dann auf persönlicher Ebene als Streit zwischen den beteiligten Menschen manifestieren<sup>3</sup>.

Mit dem Verständnis für den jeweils anderen wächst bei Frau Bühler und Herrn Schrader auch die Fähigkeit, ihre persönliche Streitsituation von der strukturellen zu trennen und diese näher zu analysieren. Dabei wird ihnen deutlich, dass sie, was die strukturellen und politischen Gegebenheiten betrifft, im selben Boot sitzen, wenn auch auf unterschiedlichen Plätzen.

Die Mediatorin und der Mediator fokussieren jetzt auf das Thema. Beide Seiten verständigen sich über die Art und Weise, wie Disziplin durchgesetzt und gleichzeitig die Personen deutlich gewürdigt werden sollen.

## **Zweite Sitzung: Vereinbaren zwischen den Parteien**

In der zweiten Sitzung sind Frau Bühler und Herr Schrader vor allem mit der Frage beschäftigt, welche Schäden für ihr jeweiliges Ansehen im Betrieb durch den Konflikt entstanden sind, und wie diese beseitigt werden könnten. Frau Bühler macht deutlich, dass nur Herr Schrader selbst die Vorwürfe von Benachteiligung und Ungerechtigkeit widerrufen könne, die er im Zorn ausgestreut hatte.

Herr Schrader wünscht sich vor allem, dass er von dem – teilweise durch ihn selbst provozierten – Bild befreit werde, er sei ein Querulant. Der Beifall seiner Kollegen für seine im Zeitungsartikel zitierten starken Worte ist ihm mittlerweile schon fast peinlich. Vielleicht werde er von den anderen für Dinge vorgeschickt, die sie selbst nicht sagen wollten. Dafür will er sich nun nicht mehr hergeben, zumal er jetzt differenzierter sieht, was Anteil der Beschäftigungsgesellschaft und was Anteil der arbeitsmarktpolitischen Lage ist.

Die Vereinbarung zwischen Frau Bühler und Herrn Schrader als Konfliktparteien umfasst folgende Punkte:

– Frau Bühler wird in der nächsten der wöchentlichen Betreuerkonferenzen ihren Kolleginnen und Kollegen mitteilen, wie sich ihr Bild von Herrn Schrader verändert hat.

- Sie betont, dass ihre innere Haltung zu den Beschäftigten der Liehnburger Werkstätten seit jeher von Wertschätzung geprägt ist, wird aber nun bei ihren Kolleginnen und Kollegen anregen, dies bei Gesprächen und in der Beratungsarbeit noch stärker zu beachten.
- Herr Schrader wird mit seinen Arbeitskollegen in informellem Rahmen sprechen: Grundlinie ist, dass er in der Mediation feststellen konnte, wie sehr er sich in Frau Bühlers Motiven getäuscht hat, und dass sie nun gemeinsam einen guten Weg für den Umgang gefunden haben.

An dieser Rehabilitierung ist Frau Bühler sehr gelegen – ohne sie wäre die weitere Betreuungsarbeit mit den anderen Klientinnen und Klienten sehr erschwert.

## **Der Einbezug des Geschäftsführers**

Zwar war es beiden Konfliktparteien etwas mulmig bei der Vorstellung, Herr Zöllner könnte in der Mediation auftauchen, doch es war beiden ein Anliegen, dass er sich mit den strukturellen Ursachen des Konfliktes befassen würde. Sie bereiteten gemeinsam vor, welche Themen sie mit ihm in der abschliessenden Sitzung besprechen möchten:

1. Fragebogen: Beide sind sich einig, dass der Fragebogen für neue Beschäftigte von vornherein ein angespanntes Verhältnis produziert. Er könnte, so der gemeinsame Vorschlag, stark gekürzt und so verändert werden, dass individuelle Kompetenzen und Stärken besser erfasst werden. Die Veränderung soll dahin führen, dass man sich beim Ausfüllen nicht klein, mickrig und ausgeschnüffelt vorkommt. Vor allem soll spätestens vier Wochen nach Abgabe des Fragebogens ein Gespräch der jeweiligen Betreuungspersonen mit den Befragten zu den Schlussfolgerungen aus dem Fragebogen und dem daraus abgeleiteten Beratungsangebot stattfinden.

2. Frau Bühler ist es darüber hinaus noch wichtig, Herrn Zöllner zu sagen, dass sie Herrn Schrader als einen Beschäftigten schätzen gelernt hat, der aus seinen umfangreichen Erfahrungen einen interessierten und interessanten Blick auf die Werkstätten hat.

3. Herr Schrader will noch hinzufügen, dass er sich vom Liehnburger Anzeiger sehr einseitig und auch missverständlich zitiert sieht und mit dem Artikel so nicht einverstanden ist.

## **Die dritte Sitzung**

An der dritten Sitzung ist Herr Zöllner dabei. Die Mediatorin und der Mediator weisen zu Beginn nochmals darauf hin, dass seine Teilnahme konsultativen Status habe. Herr Zöllner werde von Frau Bühler und Herrn Schrader Dinge hören, die für ihn in seinem weiteren Handeln als Vorgesetzter interessant seien – doch wie er handle, werde er selbst entscheiden. Die Vereinbarungen zwischen Herrn Schrader und Frau Bühler werden durch Herrn Zöllner – wie im Voraus besprochen – gestützt.

Frau Bühler und Herr Schrader teilen Herrn Zöllner mit, welche Lösung sie miteinander gefunden haben, und über welche Themen sie gerne mit ihm sprechen möchten. Er ist überrascht und natürlich auch erfreut über die Wendung. Im Mittelpunkt des Gesprächs steht der Fragebogen. Ganz spontan entfährt Herrn Zöllner ein Lob: «Ich bin Ihnen wirklich dankbar, wie Sie das auf den Punkt bringen. Wir bemühen uns einerseits, die Beschäftigten zu fördern, und stellen uns andererseits selbst ein Bein, indem wir uns wie eine böse Behörde verhalten.»

Herrn Zöllner belastet es noch, was nun mit der Rede werden würde, aber er sagt nichts. Als Herr Schrader dann über den missglückten Artikel im Anzeiger spricht, fragt er spontan, ob er denn dies alles auch in seiner Rede sagen solle – für die Mediatorin und den Mediator ein weiterer Anlass, sich zurückzulehnen und selber über das «Wunder der Mediation» staunen zu dürfen.

## **Nachbetrachtung: Haken und Ösen**

Im Vorgespräch haben die Mediatorin und der Mediator den Eindruck erhalten, der Geschäftsführer wolle ihnen den versteckten Auftrag mitgeben, dafür zu sorgen, dass Herr Schrader mit seiner zunehmenden Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit keinen Ärger machen könne. Einen solchen heimlichen Auftrag zu übernehmen, hätte zum Verlust ihrer Allparteilichkeit geführt und wäre gänzlich unethisch und mit der Mediationsrolle unvereinbar gewesen. Das Anliegen des Geschäftsführers – «ich als Vorgesetzter möchte keinen wachsenden Ärger» – haben die Mediatorin und der Mediator aber aufgenommen und ihm an anderer Stelle einen berechtigten Platz gegeben: Als Vorgesetzter hat er gegen Ende der Mediation die Möglichkeit erhalten, mit den Konfliktparteien über Dinge zu sprechen, die über die Vereinbarung der Parteien hinaus ebenfalls wichtig sind.

## Organisationales Lernen

Der Ertrag dieser Mediation für das organisationale Lernen der Liehnburger Werkstätten ist erfreulich und dabei undramatisch. Herr Schrader und Frau Bühler arbeiten jetzt sicher besser zusammen, was auf den übrigen Betrieb indirekt eine gute Wirkung hat. Wenn der Fragebogen überarbeitet wird, wird dies in Zukunft das Verhältnis von Beschäftigten und Betreuenden verbessern. Die immanenten Widersprüche einer Beschäftigungsgesellschaft sind durch die Mediation wieder einmal in den Blick der Beteiligten gerückt und werden reflektiert.

Dass dann zwischen Herrn Zöllner und Herrn Schrader im Grunde auch so etwas wie eine Mediation stattfand – mit dem Ergebnis einer Solidaritätszusicherung nach aussen für die Zukunft und eines gegenseitigen Einverständnisses – ist uns zwar aufgefallen, wir haben aber wohlweislich darauf verzichtet, dies anzusprechen. ■

### Anmerkungen

- 1 Die Frage des organisationalen Lernens aus der Mediation wird ausführlich behandelt in Kerntke 2004.
- 2 (gute Alternativen zur Mediation = Best Alternative to a Negotiated Agreement) Siehe Fisher/Ury/Patton, 1984.
- 3 Schwarz 1995, wo dies am Beispiel systemimmanenter Widersprüche einer Versicherungsgesellschaft aufgezeigt wird.

### Literatur

- Fisher Roger; Ury William; Patton Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main 1984.
- Kerntke Wilfried unter Mitarbeit von Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube: Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern 2004.
- Schwarz Gerhard: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden 2. Aufl. 1995.
- Splinter Dirk; Wüsthube Ljubjana: Mediation in der Teamentwicklung. Ein Praxisbericht aus der Entwicklungszusammenarbeit. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2003, S. 123–127.

## Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement Wie kommt der Konflikt zur Mediation?

Konflikte gibt es viele, insbesondere solche, die mehr Energien verschleissen als konstruktiv genutzt werden. Der Weg von einer vorerst unstrukturierten Konfliktsituation zu einer Mediation ist noch holprig, obwohl es nicht an guten Erfahrungen mit Mediation mangelt. Wer von Konflikten betroffen ist, leidet meist, fühlt sich im Recht oder plagt sich mit Schuldgefühlen. Die meisten Menschen können sich vorstellen – auch wenn sie sich dabei oft irren – wie ein Gang zum Gericht aussieht, wie man einen Konflikt unter den Teppich kehren oder ihn zum Entscheid einem Dritten zuschieben kann. Die Mediation hingegen ist ein bislang wenig bekanntes Verfahren. Die Konfliktbeteiligten brauchen ein Minimum an Lösungsoptimismus. Sie müssen die Bereitschaft entwickeln, sich ihrer eigenen Konflikte selbstverantwortlich anzunehmen und sich in eine direkte, kontrollierte Auseinandersetzung einzulassen. Schliesslich bleibt offen, ob eine Mediation zur Einigung führt.

Aussenstehende können den Weg zur Mediation ebnen. Zuerst sind also meist nicht Mediatorinnen und Mediatoren gefragt, sondern Menschen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld sowie Fachpersonen im Kontakt mit Konfliktbetroffenen. Hier fällt Führungskräften und Fachleuten der Sozialarbeit, der Therapie, des Rechtswesens, des Personalwesens, usw. eine besondere Rolle zu. Sie können mit den Betroffenen gemeinsam herausfinden, was diese brauchen, und ob Mediation für sie hilfreich sein könnte (siehe Seite 6). Sie können ermutigen, über Angebote informieren und allfällige Vorbehalte gemeinsam überdenken. Zudem bleiben sie oft auch nach der Einleitung einer Mediation wichtig, wenn sie dazu beitragen, dass Konfliktbeteiligte sich ihrer Rechte und Möglichkeiten bewusst sind und gestärkt in die Mediation gehen.

Bei komplexeren Konfliktsituationen ist für diese Unterstützung professionelle Arbeit gefragt. In einer so genannten Pre-Mediation ist zu klären, wer in eine Konfliktregelung einzubeziehen ist, wer die möglichen Auftraggebenden sind, wo der Verhandlungsspielraum liegt, ob Mediation oder ein anderes Verfahren der Konfliktregelung geeignet ist, wie eine Mediation aussehen und wer sie leiten könnte usw. – erst dann kann die eigentliche Mediation beginnen.

In Organisationen empfiehlt sich die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems. Es bewirkt, dass Konflikte aktiv aufgegriffen und zielorientiert zum passenden Verfahren geführt werden.

Auf dem Weg von der Konfliktsituation zur Mediation werden wichtige Weichen gestellt. Damit möglichst viele Fachleute die Möglichkeiten und die Vorgehensweise der Mediation kennen, bietet das Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement der HSA Bern Fachpersonen und einer breiteren Öffentlichkeit regelmässig Gelegenheit, einen Einblick in die Mediation zu gewinnen, z.B. in Form von

- Einführungskursen
- Informationsveranstaltungen, zum Teil mit Demonstration
- massgeschneiderten Veranstaltungen in Organisationen und Gruppen
- Publikationen
- Tagungen
- Vertrieb eines Videos über eine Familienmediation (hoy)

# Zwischen kämpferischer Aktion und Mediation

**Ein ehemaliger Geschäftsleiter von Greenpeace lässt sich zum Mediator ausbilden. In Kursen und Workshops löst dies bei der persönlichen Vorstellung Verwunderung aus, gilt Greenpeace doch als Organisation, die kompromisslos für die Rechte der Natur und Umwelt kämpft. Aus dem Umweltkämpfer ist aber kein Ausgleich suchender Konvertit geworden. Greenpeace und Konsenslösungen liegen näher beieinander, als es scheinen mag.**



**Hans Hildbrand**

ist selbstständiger Polit- und Kommunikationsberater. Er begleitet insbesondere Umwelt- und Tierschutzorganisationen durch politische Prozesse und wirkt im Bundeshaus als Bindeglied zum Parlament. Während sechs Jahren arbeitete er als Geschäftsleiter von Greenpeace Schweiz. Davor war er während 20 Jahren als Polit- und Wissenschaftsjournalist vor allem bei Radio und Fernsehen DRS tätig. Zurzeit befindet er sich in der Ausbildung zum Mediator im öffentlichen Bereich.



**Ein Bild, das alle kennen: Greenpeace-Kämpfer und -Kämpferinnen stellen mit konfrontativen (und immer gewaltfreien!) Aktionen eine breite**

**Öffentlichkeit her, um umweltpolitische Missstände anzuprangern, die Bevölkerung aufzurütteln und die Politik zum Handeln zu zwingen.**

Mediation und politische Projektarbeit sind enger verbunden, als es bei oberflächlicher Betrachtung den Eindruck macht. Meine heutige Tätigkeit als Projektbegleiter für Umwelt- und Tierschutzorganisationen und als Lobbyist für NGO ist vor allem Konsensarbeit, auch wenn es jeweils zum Auftrag gehört, möglichst vielen Anliegen der Auftrag gebenden Organisationen zum Durchbruch zu verhelfen. Wer meine konfliktorientierte Greenpeacearbeit während sechs Jahren und meine Weiterbildung zum Mediator für Konflikte im öffentlichen Bereich als unvereinbar betrachtet, kennt die umweltpolitische Arbeit dieser Organisation wohl lediglich aus Zeitungsschlagzeilen.

Kämpferinnen und Kämpfer von Greenpeace in ihren weissen Overalls, angekettet an Eisenbahnschienen und Schlauchboote, die neben Fischtrawlern und Giftmüllfrachtern wie Nusschalen wirken, das sind Bilder, die jedermann kennt und die das Image dieser militanten Umweltorganisation in der Öffentlichkeit prägen. Allerdings sind die konfrontativen Aktionen nicht Selbstzweck und auch keineswegs ein geniales Marketinginstrument, wie Greenpeace von Gegnern andauernd vorgeworfen wird. Es geht immer darum, einen umweltpolitischen Missstand anzuprangern und mit einer konfrontativen Aktion eine möglichst breite Öffentlichkeit herzustellen. Die Bevölkerung

wird informiert und aufgerüttelt, und die Politik soll zum Handeln gezwungen werden. Eine gelungene Konfrontation ist immer ein kleines Gesamtkunstwerk mit ernstem Inhalt.

### **Wirksame Bilder kreieren**

Das kämpferische, kompromisslose Bild wird von Greenpeace bewusst gepflegt. Die Konfrontation mit Umweltschädigern hat zum Ziel, mit minimalem Einsatz an finanziellen Mitteln eine möglichst breite Öffentlichkeit zu mobilisieren. Dazu braucht es einerseits wirksame Bilder, die von den Medien aufgenommen werden. Es braucht aber auch grosse Faktentreue, welche die Greenpeace-Kampagnen glaubwürdig machen. Grundsätzlich vermitteln die Bilder immer denselben Eindruck. Der David setzt seinen Körper gewaltfrei ein, um einen ökologischen Missstand zu bekämpfen und den machtvollen Verursacher einer Schwellenerei zur Verhaltensänderung zu zwingen. Aktionen, die es im besten Fall in die Hauptausgabe der Tagesschau schaffen, sind lediglich der kleinste, aber auch der sichtbarste Teil der Arbeit von Greenpeace. Aktionen sind immer die Folge von gescheiterten Gesprächen. In der Regel gehen dem überraschenden Aktionsauftritt monatelange Diskurse voraus. So startete Greenpeace beispielsweise 1986 die Kampagne für einen Weltpark Antarktis, damit dieser höchst empfindliche Kontinent nicht der Rohstoffausbeutung zum Opfer fällt. Nach über zehn Jahren zäher Verhandlungsarbeit konnte zwischen den Anliegerstaaten eine Übereinkunft erzielt werden. Die Antarktis bleibt für die nächsten 50 Jahre unangestastet. Besonders stolz ist Greenpeace auch auf die Kampagne für ein Exportverbot von Giftmüll aus den reichen Industrieländern in die Dritte Welt. Dieser langjährige Kampf führte schlussendlich zur Basler Konvention, die von 160 Staaten unterschrieben worden ist. Der sichtbare und auch medienwirksame Teil dieser Kampagnenarbeit war im Verhältnis zum Gesamtaufwand sehr gering. Jahrelanges zähes Verhandeln hinter verschlossenen Türen hat zum Erfolg geführt. Greenpeace ist dann erfolgreich, wenn sich die aktionistische Militanz mit politischer Zuverlässigkeit bei der Konsensarbeit paart.

### **Runder Tisch und politische Dialogprozesse**

Mediation bei politischen Konflikten ist für die Schweiz ein noch wenig bekanntes Instrument. Doch die Suche nach konsensualen Lösungen hat in der Schweizer Politik eine lange Tradition. Bei politischen Konflikten – insbesondere wenn die Situation verfahren und unlösbar erscheint – laden die Behörden möglichst alle Konfliktparteien in eine politische Dialoggruppe oder an den Runden Tisch ein. «Energiedialog Wasserkraft» und «Energiedialog zur Entsorgung der radioaktiven Abfälle» sind zwei Beispiele, die der Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, Bundesrat Leuenberger, initiiert hat, um Lösungen in verfahrenen Konflikten zu finden. Die Umweltorganisationen wie auch Greenpeace haben sich in diesen Dialoggruppen konstruktiv beteiligt. Lösungen sind nicht gefunden worden. Der Energiedialog ist an den verhärteten Fronten gescheitert.

Ebenfalls fehlgeschlagen ist vor Jahren der Versuch, die Gegner des Weltwirtschaftsforums Davos zu bändigen. Für diesen Prozess hat man den prominenten Vermittler Peter Arbenz eingesetzt. Der gut gemeinte Versuch, einen Konsens zu finden, musste scheitern, weil schon die Anlage der Übung fehlerhaft war. Peter Arbenz hat sein Verhandlungsgeschick schon oft unter Beweis gestellt. Aber das Vertrauen der bewegungsorientierten Anti-WEF-Aktivistinnen konnte er nie erwerben. Die Bündner Regierung wollte die prominenteste Person für den Konsensprozess gewinnen, anstatt eine Person zu suchen, die sich auf die Akzeptanz aller Seiten stützen kann. Ein Fehler, der immer wieder zu beobachten ist. Es wird eine prominente Persönlichkeit zur Vermittlung engagiert. So sind den Initianten zwar positive Medienberichte sicher. Doch zur Lösung von Konflikten führen solche Politikerspiele nicht.

### **Mediation als Chance bei politischen Konflikten**

Geradezu berüchtigt war während Jahren der Runde Tisch zum Fluglärmproblem rund um den Flughafen Kloten, zu dem die Zürcher Volkswirtschaftsdirektion die Gemeinden des Zürcher Unterlandes und des süddeutschen Raumes gebeten hatte. Dabei war der Volkswirtschaftsdirektor als Verwaltungsrat des Flughafens ein ausgesprochener Interessenvertreter. Wo bleibt die Glaubwürdigkeit, wenn der Einladende

selber grösstes Interesse an einem prosperierenden Flughafen, das heisst an möglichst vielen Flugbewegungen, hat? Die Eingeladenen fühlten sich nie ernst genommen und einfach hingehalten. Diese Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, eine überparteiliche Fachperson mit dem Konsensprozess zu beauftragen.

Ich bin überzeugt, dass gerade in unserer schweizerischen Konkordanzdemokratie Mediation, sorgfältig und verantwortungsvoll angewendet, eine grosse Zukunft haben könnte. Alle politischen Prozesse, sowohl beim Bund, bei den Kantonen wie den Gemeinden, sind geprägt von der Suche nach Kompromissen, die in der Bevölkerung eine breite Akzeptanz finden. Bereits die Ämter, die ein Gesetz ausarbeiten, überlegen sich, wie ihre Arbeit eine Mehrheit finden könnte. Der Einbezug der Minderheiten bei der Suche nach Lösungen hat in der Schweiz eine lange, nicht sehr aufregende, dafür aber erfolgreiche Tradition. Die Vernehmlassungen unter Einbezug möglichst aller Interessengruppen dient dieser Konsensfindung. Wo der Weg des Interessenausgleichs verlassen wird, werden die Parteien und Behörden mit verlorenen Referendumsabstimmungen rasch wieder auf den «Pfad der Tugend» zurückgeführt.

### **Zukunftsorientierte Konfliktlösungen im Konsens**

Zwar träumen Parteistrategen heute von einem politischen Konkurrenzsystem mit Regierung und Opposition, und das Wachstum der Parteien im rechten und im linken Spektrum führt scheinbar auch in diese Richtung. Doch ich bin überzeugt, dass das schweizerische Konkordanzsystem, eventuell mit Korrekturen, eine gute Zukunft hat. Die politischen Auseinandersetzungen sind härter geworden und die Verteilungskämpfe führen zu giftigeren Kontroversen. Doch wo am Ende ein Konsens stehen muss, bietet die Mediation die grosse Chance, gemeinsam aus der Konfliktschneise herauszufinden. Der Kampf um das kostbare Gut Boden wird heute verbissen geführt, und das Verbandsbeschwerderecht der Umweltorganisationen wird bekämpft. Dabei könnte die Verhandlungsscharta, die das Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (Buwal) veröffentlicht hat, wegweisend für viele politische Konflikte vom kommunalen bis zum nationalen Bereich sein. Mit der Verhandlungsempfehlung zum Verbandsbeschwerderecht schlägt das Buwal einen eigentlichen Mediationsprozess vor, der

beschriftet werden soll, bevor Umweltorganisationen das Beschwerdeinstrument einsetzen. Im politischen Kampf um das Verbandsbeschwerderecht ist diese Empfehlung untergegangen.

Ich bin überzeugt, dass Mediation im öffentlichen Bereich ein grosses Potenzial hat. Allerdings ist das Instrument noch unbekannt, und es braucht intensive Informationsarbeit, damit die Möglichkeiten der Mediation von Behörden, Parteien und auch von Bürgergruppen erkannt und genutzt werden.

Meine frühere konfliktorientierte Arbeit ist für eine Tätigkeit als Mediator nicht hinderlich, im Gegenteil. Die breite politische Erfahrung ist in Mediationsprozessen hilfreich, und da bei Konflikten im öffentlichen Bereich die Medien vielfach mit von der Partie sind, dürfte auch meine mehrjährige Arbeit als Journalist von Vorteil sein. ■

## **Hochschule für Sozialarbeit HSA Bern**

### **Das Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement – Dienstleistungen und aktuelle Projekte**

#### **Konfliktberatung**

Wir klären gemeinsam mit den Auftraggebenden die Konfliktsituation, wägen verschiedene Interventionsmöglichkeiten ab und bereiten Mediationen vor:

- Clearingstelle für Versicherungen bei strittigen Schadenfällen (in Zusammenarbeit mit sieben Versicherungen der Region Bern, Anwältinnen und Anwälten sowie Mediartis)
- Beratung von Liegenschaftsverwaltungen und freiwilligen Vermittlerinnen und Vermittlern (im Rahmen des Projekts «Konfliktmanagement im Wohnquartier»)
- Beratung von Einzelpersonen und Führungsverantwortlichen

#### **Mediation**

Wir führen Mediationen in verschiedenen Anwendungsbereichen durch:

- Mediation in der Führung einer Gemeindeverwaltung
- Mediation im Team einer Berufsschule
- Mediation in Liegenschaften

#### **Entwicklung**

##### **von Konfliktmanagementsystemen**

Wir beraten Organisationen, die ihr Konfliktmanagement systematisieren und ihre Konfliktkultur weiterentwickeln wollen. Je nach Organisation braucht es massgeschneiderte Lösungen (Bedarfsklärung, Analyse, Entwicklung von Konzepten und Strukturen, Verknüpfung zwischen Konfliktmanagement und Qualitätsmanagement, Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitenden usw.).

#### **Seminare und Trainings**

##### **in Unternehmen und Institutionen**

Massgeschneiderte Angebote zur

- Information über die Verfahrensweise und Möglichkeiten der Mediation
- Vermittlung von Kompetenzen zur konstruktiven Konfliktbewältigung
- Weiterentwicklung des Konfliktmanagements
- Einführung in mediatives Arbeiten

#### **Angewandte Konfliktforschung**

Unsere Sparte Forschung analysiert Konfliktverläufe sowie Konfliktkonstellationen und entwickelt Indikatoren für die Früherkennung und Prävention destruktiver Konfliktaustragung:

- Konflikte zwischen Mietparteien (im Rahmen des Projekts «Konfliktmanagement im Wohnquartier» und im Auftrag des Bundesamts für Wohnungswesen)
- Konflikte in Unternehmen (in Kooperation mit der privaten Hochschule für Wirtschaft Bern)

#### **Publikationen**

Yvonne Hofstetter Rogger ist Mitherausgeberin der Fachzeitschrift «perspektive mediation – Beiträge zur Konfliktkultur», Verlag Österreich GmbH, Kandlgasse 21, A-1070 Wien, [www.voe.at](http://www.voe.at).



# Konfliktmanagement im Wohnquartier

**Die Ursachen für Nachbarschaftskonflikte in Wohnsiedlungen sind vielfältig. Ein an der HSA Bern gestartetes Projekt verspricht, wesentlich zu einer konstruktiven Konfliktkultur im Quartier beizutragen. Im Zentrum steht ein heterogenes Netzwerk verschiedener Akteure, das eine optimale Erschliessung von Ressourcen und einen interdisziplinären Wissenstransfer gewährleistet.**



**Yvonne Hofstetter Rogger**

ist dipl. Sozialarbeiterin (Bern 1979–1981), Dozentin und Mediatorin (Master Européen en Médiation, Institut Universitaire Kurt Bösch, Sion). Sie ist Leiterin des Kompetenzzentrums für Mediation und Konfliktmanagement der HSA Bern.



**Alfred Kriesten**

Prof. Dr. rer. soc., ist Dozent an der HSA Bern. Seine Schwerpunkte in der Ausbildung sind: Soziologie, Theorieentwicklung in der Sozialen Arbeit, Gemeinwesenarbeit und Sozialforschung. Er leitet den Lenkungsausschuss des Projektes «Konfliktmanagement im Wohnquartier» in Bern.

## Die Projektgenese

Um die Entstehungsgeschichte des Projektes nachvollziehen zu können, bedarf es einer kurzen Erläuterung zum Konzept der Diplomarbeiten an der HSA Bern. Der grundlegende Gedanke ist, dass Studierende Fragen aus der Praxis der Sozialarbeit aufgreifen und mit Hilfe theoretischer Konstrukte und kleinerer empirischer Untersuchungen bearbeiten.<sup>1</sup> Für die Sozialarbeit relevante Themen werden dann an einer Informationsbörse mit Studierenden, Dozierenden und Personen aus der Praxis besprochen. In diesem Kontext wurde für das Projekt eine von der gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft FAMBAU eingebrachte Idee aufgegriffen, soziale Konflikte von Mieterschaften in verschiedenen Quartieren der Stadt Bern zu reflektieren und – mit Blick auf andere Städte – Konfliktbewältigungsmodelle zu eruieren. Der Hintergrund dafür ist, dass der ehrenamtlich tätige Vermittlungsausschuss der FAMBAU keine jungen Kräfte mehr rekrutieren kann und angesichts der Komplexität sozialer Konflikte zunehmend auf professionelle Unterstützung angewiesen ist.

## Von der Idee zum polyzentrischen Netzwerk

Die Diplomarbeit selbst hat für den weiteren Verlauf der Entwicklung eine untergeordnete Bedeutung. Entscheidend ist, dass die oben genannten Träger im Verlauf eines Jahres ein heterogenes Netzwerk aufbauen konnten, mit dem sich der Handlungsspielraum dank der Kooperation verschiedener Akteure erheblich ausweiten lässt. Grundlegende Fragen der sozialen Konfliktanalyse und -regulierung können auf verschiedenen Ebenen aufgeteilt werden, was zu einer

Optimierung der Ressourcenerschliessung und des Wissenstransfers führt.<sup>2</sup>

Die im Projekt integrierten Akteure auf Praxisebene sind: Die gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft FAMBAU, die Liegenschaftsverwaltung der Stadt Bern und die Vereinigung für Beratung, Integrationshilfen und Gemeinwesenarbeit (VBG). Auf Ebene der Berner Fachhochschule sind die Hochschule für Sozialarbeit (HSA Bern) und die Hochschule für Architektur, Bau und Holz (HSB Burgdorf, Biel) beteiligt. Unterstützend wirkt bei diesem Projekt auch das Bundesamt für Wohnungswesen (BWO) mit. Das Projekt wurde Anfang 2005 gestartet und hat eine Laufzeit von zwei Jahren. Zu wesentlichen Teilen wird es vom BWO und der Berner Fachhochschule finanziert. Ebenfalls beteiligt an der Mischfinanzierung sind die Stadt Bern und die FAMBAU.

## Ausgangssituation und Projektdurchführung

Planerische und bauliche Mängel können zu einem negativen Image eines Wohnquartiers führen und eine selektive Ab- und Zuwanderung bewirken. Für das Quartier wird die Lage dann prekär, wenn – neben städtebaulichen Mängeln – die soziale Segregation zu einer sozialräumlichen Konzentration von Personen mit überdurchschnittlichen Arbeitsmarkt- und Lebensrisiken führt.<sup>3</sup> Kommt es in der Folge zu sozialen Konflikten in Wohngebieten, in denen sich soziale, bauliche und infrastrukturelle Probleme überlagern, können diese Konflikte nicht nur durch einzelne Berufsgruppen aufgegriffen und bearbeitet werden. Gefragt sind dann vielmehr integrierte Handlungskonzepte, an denen verschiedene Berufsgruppen, Organisationen und

Schlüsselpersonen heterogener Bevölkerungsgruppen mitwirken. Die Vorstellung eines solchen Handlungskonzepts spiegelt sich in der übergeordneten Zielsetzung des Projekts.

Damit soziale Konflikte, die im Zuge des gesellschaftlichen Wandels komplexer und diffuser geworden sind, überhaupt noch erfolgreich bearbeitet werden können, ist der Aufbau eines polyzentrischen Netzwerks Sozialer Arbeit nötig. Der Zusammenschluss der im Pilotprojekt engagierten, strukturell miteinander verbundenen Organisationen zielt darauf ab, Handlungsoptionen und Entwicklungsperspektiven zur Bewältigung sozialer Konflikte zu schaffen. Innerhalb dieses polyzentrischen Netzwerks ist ein Wissenstransfer anzustreben, von dem die soziale Praxis, die Weiterbildung, Forschung und Lehre gleichermaßen profitieren.<sup>4</sup>

Eine zweite übergeordnete Zielsetzung des Pilotprojektes besagt, dass Modelle der Konfliktbewältigung im lokalen Nahbereich «keine Elemente beinhalten, die vorhandene Potenziale selbstverantwortlichen Handelns zerstören(...), und dass Eingriffe mit Versuchen verknüpft sein müssen, zumindest langfristig Eingriffshandeln in gemeinsames Handeln zu transformieren.»<sup>5</sup> Das Konzept des Projekts «Konfliktmanagement im Wohnquartier» orientiert sich am Empowerment-Ansatz als Leitperspektive einer ressourcenorientierten Sozialen Arbeit.<sup>6</sup> In diesem Sinne setzt das Aufgreifen, Bearbeiten und Bewältigen sozialer Konflikte voraus, dass Konfliktakteure eigene Beiträge zur Lösung des Konflikts erbringen und auf die soziale Unterstützung im lokalen Nahbereich zählen können.

Zum dritten zielt die Konfliktprävention darauf ab, durch vernetztes Denken und Handeln im Vorfeld der Entstehung bzw. der drohenden Eskalation sozialer Konflikte wirksame Interventionen einzuleiten. Vernetztes Denken bedeutet, die Sichtweisen von Experten, Laien, Betroffenen und entscheidenden Personen zu sozialen Konflikten im Wohnbereich und deren sozialem Umfeld zu erkunden.<sup>7</sup> Die Konfliktprävention orientiert sich dabei an den bedeutenden Dimensionen nachhaltiger Entwicklung, nämlich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verträglichkeit.<sup>8</sup>

Auf dieser übergeordneten Zielsetzung bauen vier tragende Säulen des Projektes auf, die sich – analytisch trennscharf skizziert – in ihrer inhaltlichen Ausrichtung und ausgewiesenen Intention gegenseitig durchdringen.

## **1. Ursachen und Verlauf von Mieterkonflikten – Möglichkeiten der Früherkennung**

(HSA Bern, angewandte Forschung)

Im Zentrum dieses Arbeitspakets stehen notwendig gewordene Untersuchungen, um Wissenslücken sozialer Konflikte im Feld der Liegenschaften und Mieterschaften zu schliessen. Eskalationsträchtige Konflikttypen sollen frühzeitig erkannt werden, mit dem Ziel, präventive Interventionen im Planungsbereich der Architektur, im Wirkungsfeld der Gemeinwesenarbeit und in der Mediation einzuleiten. Die hier ausgewiesenen Module umfassen umfangreiche Dossieranalysen, Konflikttiefenanalysen sowie die Entwicklung eines Indikatorenkranzes zur frühzeitigen Erfassung von Mieterschaftskonflikten. Aus diesem Situationszusammenhang weist das Rahmenkonzept der Forschung die Aufgabe zu, die gewonnenen Erkenntnisse in Form eines Wissenstransfers in Praxis, Weiterbildung und Ausbildung einzubringen. Mit der Datenerhebung wurde bereits im Sommer 2004 begonnen, erste Zwischenergebnisse sind Ende 2005 zu erwarten.

Details zur Konfliktforschung im Rahmen dieses Projekts sind im separaten Beitrag ab Seite 22 zu lesen.

## **2. Sozialplanung und Architektur**

(Hochschule für Architektur, Bau und Holz HSB, Burgdorf, Biel)

Im Zentrum dieses Arbeitspakets steht die Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt. Räumliche Faktoren, wie beispielsweise Wohnverhältnisse und Wohnumwelt, ermöglichen oder behindern die Entwicklung von Identität mit dem Quartier, fördern Kommunikationsstrukturen im öffentlichen Raum oder festigen territoriale Abgrenzung und soziale Ausgrenzung.<sup>9</sup> Aus diesem Situationszusammenhang weist das Rahmenkonzept des Projekts der «Sozialplanung und Architektur» die Aufgabe zu, einen Leitfaden für Bauträgerschaften zu erarbeiten, um soziale Konfliktpotenziale durch architektonische Planung bei der Erstellung von Neubauten und Altbauusanierungen nachhaltig zu minimieren. Dieses Teilprojekt wird in enger Abstimmung mit der HSA Bern durchgeführt und startet zu Beginn des Sommersemesters 2005.<sup>10</sup>

## **3. Konfliktprävention und Konfliktmanagement im Quartier**

(Vereinigung für Beratung, Integrationshilfen und Gemeinwesenarbeit VBG)

Im Zentrum dieses Arbeitspakets steht der lokale Nahbereich. Eine besondere Problemlage ergibt sich dort, wo sich unterschiedliche Kulturen, Milieus und Armut überschneiden. Die räumliche Konzentration riskanter Lebenssituationen – Arbeitslosigkeit, niedriger Bildungsstand, Working Poor, kulturelle Distanz – bei gleichzeitig hohem Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung, steigert das Risiko sozialer Konflikte im nachbarschaftlichen Zusammenleben der Menschen. Die sich hier abzeichnenden Konfliktpotenziale können eine Tendenz zur Abwanderung der Mittelschicht und zur Abwertung eines ganzen Wohnquartiers bewirken.<sup>11</sup> Aus diesem Situationszusammenhang weist das Rahmenkonzept der Gemeinwesenarbeit die Aufgabe zu, Konzepte der Konfliktprävention im lokalen Nahbereich zu entwickeln, die zur Verbesserung des sozialen Wohnumfeldes und der wohnwirtschaftlichen Lage (Aussehen) führen. Dieses Arbeitspaket wird in enger Abstimmung mit der Mediation durchgeführt, auf die im folgenden Abschnitt ausführlich eingegangen wird.

## **4. Mediation im Wohnbereich**

(HSA Bern, Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement)

Manifeste Nachbarschaftskonflikte können das Zusammenleben in einer Liegenschaft oder einem Quartier manchmal jahrelang belasten. Das damit verbundene Leid kann zu Gesundheitsschäden führen und die Betroffenen an der Integration oder am partizipativen Gestalten ihres Wohnumfeldes hindern. Andauernde Nachbarschaftskonflikte mindern die Attraktivität der Liegenschaft. Die Liegenschaftsverwaltungen mühen sich mit Klagen ab. Ihre eigenen Möglichkeiten des Konfliktmanagements reichen oft nicht aus, solche Konflikte nachhaltig beizulegen. Das Teilprojekt «Mediation im Wohnbereich» bietet ein weiteres Instrument im Konfliktmanagement der Liegenschaftsverwaltungen und der Gemeinwesenarbeit an. Mediatorinnen und Mediatoren des Kompetenzzentrums für Mediation der HSA Bern führen auf Wunsch von Mietparteien oder auf Empfehlung von Gemeinwesenarbeiterinnen und -arbeitern oder der Liegenschaftsverwaltung Mediationsverfahren durch. In einem sorgfältig gestalteten Prozess klären die Konfliktbeteiligten selber ihre Interessen und Anliegen, lassen sich auf einen Perspektivenwechsel ein und entwickeln

gemeinsam allseitig akzeptable Möglichkeiten, die Streitpunkte zu regeln und das Zusammenleben umzugestalten. Zudem werden Coachings für Gemeinwesenarbeiterinnen und -arbeiter und für den freiwilligen Vermittlungsausschuss durchgeführt, um sie in ihren Möglichkeiten des Konfliktmanagements zu stärken.

## Ausblick

Veränderung der Konfliktkultur bedarf des gemeinsamen Willens vieler Agierender, Räume – Zeiträume, Denkräume, Handlungsspielräume und bauliche Räume – zu schaffen, die der Konfliktprävention und der Bewältigung von Konflikten dienen. Das Projekt «Konfliktmanagement im Wohnquartier» hat gute Aussichten, wesentliche Beiträge zur Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur im Quartier zu leisten. ■

## Anmerkungen

- 1 Einen Einblick in die thematische Ausrichtung von Diplomarbeiten an der HSA Bern finden Sie unter der Internetadresse [www.hsa.bfh.ch/ausbildung/index.html](http://www.hsa.bfh.ch/ausbildung/index.html)
- 2 Vgl. dazu Jansen Dorothea: Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 2. erw. Aufl. Opladen 2003. Daraus: Netzwerkanalyse, soziale Strukturen und soziales Kapital. S. 11–36.
- 3 Berger Christa; Hildenbrand Bruno; Somm Irene: Die Stadt der Zukunft. Leben im prekären Wohnquartier. Opladen 2002.
- 4 Kriesten Alfred: Aufbau eines polyzentrischen Netzwerkes von Dienstleistungen an Fachhochschulen für Soziale Arbeit. In: Hochstrasser Franz u.a (Hrsg.): Die Fachhochschule für Soziale Arbeit. Bildungspolitische Antwort auf soziale Entwicklungen. Bern, Stuttgart und Wien 1997.
- 5 Böhnisch Lothar: Sozialpädagogik der Lebensalter. Weinheim und München 2001.
- 6 Miller Tilly; Pankofer Sabine: Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis. Stuttgart 2000.
- 7 Klooz Daniel: Zwei Instrumente zur Beurteilung lokaler Nachhaltigkeit. In: Kernindikatoren-Set und Nachhaltigkeitsbarometer. In: Umwelt Praxis Nr. 25/Dezember 2000, S. 21–25.
- 8 Bundesrat: Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Strategie. BUWAL, Bern 1997.
- 9 Böhnisch Lothar: Pädagogische Soziologie. Weinheim und München 1996. Daraus: Der Soziale Raum und das Sozialräumliche in der Pädagogik. S. 147–176.
- 10 Im Vorfeld des Projektes wurde erstmals im Netzwerk der HSA und HS Bau der Berner Fachhochschule ein interdisziplinäres Seminar zum Thema «Siedlungsplanung, Architektur und Soziale Arbeit» durchgeführt, das 36 Studierende der Sozialarbeit und Architektur erfolgreich abgeschlossen haben.
- 11 Alisch Monika: Soziale Stadtentwicklung. Widersprüche, Kausalitäten und Lösungen. Opladen 2002.

## Akteure

### FAMBAU

Die 1945 gegründete FAMBAU ist als gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft vorwiegend in der Region Bern tätig. Sie verfügt über ein vielfältiges Wohnungsangebot von über 2700 Einheiten, vom Studio bis zur 6-Zimmer-Wohnung, sowie über 2000 Park- und Autoeinstellplätze. Dazu kommen über 270 Zimmer im Studentenlogierhaus Tscharnergut in Bethlehem sowie in den Betagten- und Alterswohnheimen Schwabgut und Baumgarten in Bümpliz (weitere Informationen: [www.fambau.ch](http://www.fambau.ch))

### Liegenschaftsverwaltung der Stadt Bern

Die Liegenschaftsverwaltung der Stadt Bern verwaltet 3000 Wohnungen. Das Spektrum erstreckt sich von Wohnungen mit einfachstem Ausbaustandard zu tiefen Mietpreisen bis zu luxuriösen Mietobjekten (weitere Informationen: [www.bern.ch/leben\\_in\\_bern/wohnen](http://www.bern.ch/leben_in_bern/wohnen))

### Vereinigung für Beratung, Integrationshilfen und Gemeinwesenarbeit VBG

Die VBG ist die Dachorganisation von über dreissig im Bereich der Gemeinwesenarbeit, Beratung und Integrationshilfen tätigen Vereinen in der Stadt Bern und wird von dieser subventioniert. Die VBG unterstützt u.a. die Entwicklung von Projekten des Zusammenlebens kultureller und sozialer Gruppen in der Nachbarschaft und fördert das Engagement und die Initiativen von Quartierbewohnerinnen und -bewohnern (weitere Informationen: [www.vbgbern.ch](http://www.vbgbern.ch)).

# Konfliktforschung am Beispiel von Nachbarschaftskonflikten

**Im Rahmen des ab Seite 19 beschriebenen Projekts «Konfliktmanagement im Wohnquartier» wurden der Forschung folgende Aufgaben zugewiesen: Bereitstellung empirischer Grundlagen für die Analyse von Konfliktursachen und -verläufen sowie Erarbeitung eines Indikatorenkranzes, der eskalationsträchtige Konfliktpotenziale aufzeigt und den Liegenschaftsverwaltungen Möglichkeiten zu Präventivmassnahmen eröffnet.**



**Jachen Curdin Nett**

lic. rer. pol. (mit Richtung Sozialwissenschaften), ist Projektleiter im Bereich angewandte Forschung der HSA Bern. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Wirtschafts-, Organisations- und Rechtssoziologie, Suchtforschung, Probleme sozialer Devianz und der Kriminalität.



Das Projekt «Konfliktmanagement im Wohnquartier» geht auf beschreibende und erklärende Aspekte von Mieterkonflikten ein, die sich auch im Rahmen einer vorgängigen Bedürfnis- und Problemanalyse der Projektvorbereitungsgruppe herauskristallisiert haben.

Anhaltspunkte zur Einschätzung des Stellenwerts von Nachbarschaftskonflikten finden sich in den Ergebnissen der Einwohnerbefragung der Stadt Bern zum Thema «Wohnen/Wohnumfeld». Die Umfrage aus dem Jahr 1998 spricht u.a. das Thema «Wichtigkeit und Zufriedenheit mit Wohnung/Wohnumfeld» an. Demnach fühlen sich rund 30% der Befragten in irgendeiner Form in ihrer Wohnqualität beeinträchtigt. Der Anteil variiert mit Schulbildung, Quartierstyp und Haustyp. Nähere Angaben dazu

zeigen, dass der Strassenverkehr als Störfaktor weit an der Spitze der Nennungen liegt (65,5%). Bereits an zweiter Stelle folgen mit 27,2% Probleme mit den Mitbewohnern: «unangenehme Mitbewohner» (16%) und «hausinterner Lärm» (11,2%).<sup>1</sup>

Im ersten Arbeitspaket des Rahmenprojekts «Konfliktmanagement im Wohnquartier» (Ursachen und Verlauf von Mieterkonflikten – Möglichkeiten der Früherkennung) geht es um die Analyse von Konfliktursachen und -verläufen sowie um die Erarbeitung eines Indikatorenkranzes, der eskalationsträchtige Konfliktpotenziale aufzeigt und damit das Ergreifen präventiver Massnahmen seitens der Liegenschaftsverwaltungen ermöglicht. Insbesondere wird folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- Wie können Konfliktverläufe zwischen Mietparteien im Spiegel der Beschwerde- und Eingabep Praxis bei der FAMBAU und der Liegenschaftsverwaltung der Stadt Bern beschrieben und typisiert werden?
- Wie verhalten sich die beteiligten Akteure (Konfliktparteien und Liegenschaftsverwaltung) in verschiedenen Phasen der Konfliktentwicklung?
- Wie und zu welchem Zeitpunkt wird nach aktueller Praxis in Konflikte eingegriffen?
- Wie lässt sich eine Konflikteskalation vermeiden?
- Welchen Einfluss haben individuelle Merkmale wie Alter, Wohndauer, Nationalität, sozioökonomischer Status auf den Konfliktverlauf?

In enger Zusammenarbeit mit der Hochschule für Architektur, Bau und Holz (HSB) werden zudem Fragen untersucht, die mögliche Zusammenhänge zwischen Konfliktentwicklung bzw. -verlauf und baulichen Aspekten beleuchten. So zum Beispiel:

- Welchen Einfluss haben Merkmale der Liegenschaften auf den Verlauf und die Regelung individueller Eingaben?
- In welchem Umfang tragen Umgebungsstressoren wie Lärm, Gerüche, Wohndichte, Verkehrsbelastung zur Entstehung von Nachbarschaftskonflikten bei, und welche Rolle spielen dabei bauliche Mängel?
- Welche baulichen Vorkehrungen dienen der Vorbeugung von Konflikten und reduzieren insgesamt das Konfliktpotenzial in Liegenschaften?
- Mit welchen baulichen Massnahmen lässt sich in einer Siedlung Kriminalitätsprävention betreiben und dadurch das für problembelastete Nachbarschaftsbeziehungen bedeutsame Sicherheitsgefühl der Mieterschaft steigern?

Zur Beantwortung dieser Fragen und als konzeptionelle Bezugspunkte werden theoretische Überlegungen zum Stellenwert des in Nachbarschaften verfügbaren Sozialkapitals, zu den Basismechanismen der Eskalationsdynamik (Phasenmodelle), sozialwissenschaftliche Konflikttheorien (u.a. Desintegrationserfahrung als Konfliktursache) und – insbesondere im Hinblick auf Einflussfaktoren der gebauten Umwelt – Erkenntnisse aus dem Fachgebiet der Umweltpsychologie herangezogen. Als Datengrundlage für die Untersuchung dienen Erhebungen aktueller Beschwerden- eingänge, die in Immobilien der FAMBAU

und der Liegenschaftsverwaltung der Stadt Bern registriert werden, sowie Angaben aus Dossiers zu abgeschlossenen Streitfällen zwischen Mietparteien in solchen Liegenschaften. ■

#### Anmerkung

- 1 Gächter Ernst: Stadt Bern: Einwohnerbefragung 1998, mit Teil Wohnen/Wohnumfeld. Finanzdirektion Stadt Bern 1999, S. 66.

### Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement Weiterbildung in Mediation – aber welche?

Sie wollen die Arbeitsweise der Mediation kennen lernen und erfahren, wie Mediation funktioniert. Der dreitägige Einführungskurs vermittelt Ihnen die ersten Grundlagen.

Sie wollen Mediation ansatzweise in Ihrer Praxis anwenden, mit der Denkweise vertraut werden und die wichtigsten methodischen Grundlagen üben. Im 12-tägigen Basiskurs arbeiten Sie sich in die Grundlagen der Mediation ein.

Sie möchten über die Grundlagen hinaus die Mediation in Ihre spezifische berufliche Funktion integrieren. Der 26-tägige NDK «Konfliktbearbeitung und Mediation» vermittelt die Grundlagen und die Besonderheiten eines wählbaren spezifischen Anwendungsbereichs: Beratung, Führung, pädagogische Arbeit usw.

Ihr Ziel ist es, als Mediatorin, als Mediator tätig zu werden und Mediation als Dienstleistung anzubieten. Der 36-tägige NDK «Mediation – Ausbildung zum Mediator / zur Mediatorin» führt Sie zu einem von den Berufsorganisationen der Mediation anerkannten Abschluss. Sie erwerben generalistische Grundkompetenzen und vertiefen sich in ein spezifisches Anwendungsfeld, das Sie auswählen:

- Familienmediation (Scheidung und andere Familienkonflikte)
- Mediation in und zwischen Organisationen (Wirtschaft oder öffentlicher Bereich)
- soziale und interkulturelle Mediation (Nachbarschaft, Familie)
- Mediation in Schule und Pädagogik
- Opfer-Täter-Mediation (Bereich strafrechtsrelevanter Konflikte)

Sie wollen Ihre Praxis als Mediatorin oder Mediator stärker theoretisch fundieren. Für die Auseinandersetzung mit den für die Mediation relevanten Wissensbeständen aus verschiedenen Disziplinen bietet sich der 25-tägige NDK «Wissenschaftliche Beiträge zur Praxis der Mediation» an (siehe Kasten Seite 30). Wer dazu noch ein praxisorientiertes Aufbauprogramm absolviert, kann zu einem Nachdiplomstudienabschluss in Mediation gelangen (NDS FH).

An der HSA Bern ist das gesamte Programm Mediation modular aufgebaut. Je nach Lernbedürfnis und Abschlussziel werden verschiedene Module kombiniert. (hoy)



## Die Mediationsausbildung im Urteil von Praktikerinnen und Praktikern

”

### «Der Ansatz der Mediation bietet uns einen entscheidend neuen Blickwinkel»

«Seit 2002 bieten wir im Rahmen der betrieblichen Sozialberatung Paaren in Trennungs- oder Scheidungsphasen die Möglichkeit, Lösungen mit einem Mediationsverfahren zu erarbeiten. Obwohl wir schon mehrere Mediationen durchgeführt haben, fühlen wir uns beide heute noch immer als Lernende, die bei der Umsetzung der Theorie in die Praxis einen ganz persönlichen Stil suchen – und zu einem grossen Teil auch schon gefunden haben.

Obwohl für uns beide in unserer langjährigen Beratungstätigkeit der Umgang mit Konflikten und die Fähigkeit einer guten Streitkultur immer wieder Thema und Teil unseres Handelns waren, bot uns der Ansatz der Mediation einen entscheidend neuen Blickwinkel. Mit dieser Methode legen wir in unserem beruflichen Umfeld ein weiteres Angebot vor, das für die betroffene Klientel längerfristig einen Gewinn in ihrem Handeln und Denken darstellen kann. Für das Unternehmen liegt bei diesem Ansatz der Gewinn darin, dass den Klientinnen und Klienten mit einer Win-Win-Lösung eine optimale Arbeitsleistung ermöglicht wird.

Einerseits geht es uns darum, die Grundsätze der Mediation zu leben, andererseits auch dafür zu sorgen, dass der Mediationsprozess in einer angenehmen und stimmigen Atmosphäre stattfinden kann. Uns war von Anfang an klar, dass wir dem Hilfe suchenden Paar nicht alleine, sondern als Co-Mediations-Team gegenüber sitzen werden. Wir beide kommen aus psychosozialen Berufen. Das Juristische in unseren Mediationen wird zur gegebenen Zeit durch Einsetzung einer Beratungsanwältin überprüft. Nicht in die uns gewohnte Rolle der Beratenden zu rutschen, erfordert grosse Aufmerksamkeit und eine stetige Selbstüberprüfung. Hier hilft uns die gegenseitige Beobachtung und Stützung im Team.

Wir haben den Vorteil, dass uns unsere Klientel am Anfang einer Trennung oder einer bevorstehenden Scheidung um Hilfe anfragt. Dadurch können wir sie frühzeitig auf die Möglichkeit einer Mediation aufmerksam machen. Die Mehrzahl ist auch bereit, sich auf diese Form einzulassen und gemeinsam nach Wegen und Lösungen zu suchen.

Für uns hat sich bis heute die Ausbildung zur Mediatorin, zum Mediator gelohnt und die bisherigen Rückmeldungen der Klientel zeigen, dass diese Form der Problemlösung durch Verhandlung und Vermittlung gewünscht, geschätzt und bei neu auftretenden Konflikten wieder in Anspruch genommen wird.»

”



**Jacqueline Suter und Hans Peter Bichsel**

Pflegefachfrau und Mediatorin i.A.

Sozialarbeiter und Mediator i.A., Sozialberater in einem grösseren Unternehmen

”

### «Mediation hat mich in meinem Beruf kompetenter gemacht»

«In erster Linie kann ich meinen Klientinnen und Klienten dank dieser Ausbildung ein zusätzliches Angebot machen, ihnen einen weiteren Weg anbieten, auf dem ich sie bei der Bearbeitung und Lösung von Konflikten begleiten kann. Deshalb steht auf meinem Büroschild seither neben «Advokatur und Notariat» auch «Mediation».

Die Ausbildung zur Mediatorin hat aber auch mein Angebot als Anwältin und als Notarin verändert. Sie hat mir zusätzliches Werkzeug in die Hand gegeben und mich damit auch für die Tätigkeit in meinen angestammten Berufen kompetenter gemacht. Denn als Anwältin habe ich es immer wieder mit Menschen in Krisensituationen zu tun, und als Notarin kommt es vor, dass ich Klienten und Klientinnen beim Aushandeln von offen gebliebenen Vertragspunkten unterstützen muss und dabei meine Allparteilichkeit nicht verlieren darf. Auch meine eigenen Verhandlungsstrategien haben sich verändert, dank dem Wissen darum, wie Parteien in Verhandlungen von starren Positionen weg und hin zu für beide akzeptable Lösungen bewegt werden können.

Fast noch mehr als die juristischen, kommen den Klientinnen und Klienten die kommunikativen und psychosozialen Fähigkeiten ihres Anwalts oder ihrer Notarin zu Gute. Auch in dieser Hinsicht war die Ausbildung zur Mediatorin sinnvoll.»

”



**Sibyl Matter**

Fürsprecherin und Notarin,

Mediatorin SAV

“

### «Mediationsausbildung – das wäre etwas für dich...»

«Mediationsausbildung, das wäre etwas für dich, hatte eine Mediatorin und Juristin gemeint, auf deren Urteil ich viel gebe. Etwa zwei Jahre nach dem Tod meiner Frau wollte ich etwas unternehmen, das nur mir nutzen sollte. Andere wären vielleicht in die Südsee gefahren.

Meine Südsee lag bescheiden und nahe am Falkenplatz. Die Reise war vergleichbar spannend. Ich hatte zwanzig Jahre Anwalts- und Politikerfahrung hinter mir und würde bald zehn Jahre in der Bundesverwaltung tätig sein. Ich lebte von Konflikten und ihrer fruchtbaren Bearbeitung. Ich hatte durchaus beachtliche Resultate vorzuweisen, aber erst in der Mediationsausbildung begann ich zu begreifen, was abläuft und was uns steuert.

Mich fasziniert, dass Beteiligte darin unterstützt werden, ihre Sichtweise und ihren Handlungsspielraum zu erweitern. Während in der Juristerei als Mass für einen guten Kompromiss oft eine klägliche Formel hinhalten muss – Erfolg ist, wenn alle gleich unzufrieden sind – will die Mediation mehr. Schon die Einstellung zum Konflikt ist anders: positiver und fruchtbarer. Konflikt gilt nicht als Mangel oder Versagen der Beteiligten. Er kann Impuls für eine erstrebenswerte Veränderung sein.

Mich befriedigt, dass Mediation die Eigenverantwortung stärkt. Wer intensiver an der Konfliktbearbeitung beteiligt ist, wird sich für die Umsetzung verantwortlicher fühlen. Hier berühren sich Mediation und Organisationsentwicklung. Gefühle werden ernst genommen. Die Kräfte von Raum, Körper und Sinnes(er)leben werden für die Konfliktbearbeitung genutzt und gesellen sich zum klassischen Kommunikationsmittel Sprache.

Ich traf – mit einer Ausnahme – auf Dozentinnen und Dozenten, die wussten wovon sie sprachen. Sie waren in Mediation praktisch erfahren. Ihre Haltung als Lehrende entsprach ihrer Haltung in der Mediation. Mediation wurde aus den verschiedensten Blickwinkeln beleuchtet. Es war keine Heilslehre, aber ein attraktiver möglicher Weg der Konfliktbearbeitung.

Ob Konflikte in der Verwaltung, das Suchen nach kulturpolitischen Lösungen mit der Filmbranche oder die eigentliche Tätigkeit als Co-Mediator: Das Gelernte begleitet mich täglich.»

”



**Marc Wehrlin**

Stellvertretender Direktor Bundesamt für Kultur  
Leiter Sektion Film

“

### «Die HSA Bern mit ihrer starken Ausrichtung auf die Praxis war für mich ideal»

«Als mich einer meiner Kunden 1999 fragte, ob ich eine Anlaufstelle für die Mitarbeitenden seines Unternehmens aufbauen und als Ombudsfrau wirken möchte, habe ich spontan zugesagt. Das Thema interessierte mich brennend. So stürzte ich mich in die Recherche: Was machen andere Unternehmen auf dem Gebiet, wo hole ich das nötige Fachwissen her? Und da hörte ich zum ersten Mal (bewusst) von Mediation. Begeistert entschloss ich mich zu einer fundierten Ausbildung.

Die HSA Bern war für mich aufgrund ihrer starken Ausrichtung auf die Praxis ideal, brauchte ich doch so schnell als möglich das praktische Rüstzeug für die Arbeit, die ich bereits begonnen hatte. So waren mir das Verständnis für den Prozess und konkrete Kommunikationstechniken sicher sehr nützlich. Sehr wichtig war für mich zu Beginn auch die Klärung meiner Rolle: was soll/kann ich (nicht) tun, was kann ich leisten, wie kann ich mich abgrenzen? Dass ich lediglich für den Prozess verantwortlich bin und nicht das Problem für die anderen lösen muss, war für mich als Consultant zuerst recht gewöhnungsbedürftig. Inzwischen bin ich überzeugt, dass mein wertvollstes Geschenk an die Medianden mein Vertrauen in ihre eigene Fähigkeit ist, eine für sie passende Lösung zu finden.

Meine Arbeit entscheidend beeinflusst hat auch das Modell, dass Mediation idealerweise zu einer Entwicklung des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft führt («Social Transformation Project»). So versuche ich wenn immer möglich, mediative Interventionen für die Personal- und Unternehmensentwicklung fruchtbar zu machen.

Sehr wichtig war für mich auch die Möglichkeit, über Wahlmodule Einblick in verschiedene Anwendungsfelder der Mediation zu bekommen. Die Erfahrungen und Konzepte der verschiedenen Referentinnen, Referenten und Teilnehmenden haben mich sehr inspiriert.

Eines meiner spannendsten Mandate der letzten Monate basiert auf einem Konzept, in dem ich die Erfahrungen anderer Mediatorinnen und Mediatoren im Schulbereich mit meinen Erfahrungen in Unternehmen verbinden konnte.»

”



**Ursula Gut-Sulzer**

Vicario consulting  
Geschäftsleitung Deutschschweiz

## Dienstleistungen

Gesellschaftlicher Wandel macht vor dem Sozialbereich nicht Halt. Die Sozialpolitik muss Antworten finden auf neue Ausprägungen von sozialen Problemen und sozialen Verhältnissen. Von den öffentlichen und privaten Dienstleistungsorganisationen wird erwartet, dass sie sich neuen Herausforderungen stellen und ihre Ziele, Dienstleistungen, Methoden und Strukturen anpassen. Die HSA Bern erbringt im Rahmen des erweiterten Leistungsauftrages der Fachhochschulen nachfrageorientierte Dienstleistungen für die öffentliche Hand (Bund, Kantone, Städte, Gemeinden) und für private Organisationen, primär im Sozial-, Gesundheits- und Nonprofit-Bereich. Die Auftragsprojekte werden in engem Kontakt mit den Auftraggebenden entwickelt und durchgeführt.

### Methodenentwicklung Soziale Arbeit/Fachberatung

- Entwickeln und Umsetzen ressourcen- und sozialraumorientierter Sozialarbeit in der Sozialhilfe (Soziale Dienste der Stadt Zürich)
- Entwickeln und Einführen Fallsteuerungsinstrumente (Soziale Dienste der Stadt Zürich)
- Methodenentwicklung im Intake- und Beratungsbereich (Sozialdienst der Stadt Bern)
- Methodenentwicklung, Organisation der Beratung (Jugendsekretariat Bülach)
- Einführung Case Management (Pro Infirmis Schweiz, Allianz Suisse, Integrierte Psychiatrie Winterthur)
- Entwicklung Handlungskonzept Sozialberatung (Pro Senectute Kanton Bern)
- Ressourcenorientiertes Arbeiten in der Beratung (Asyl-Organisation Zürich)

### Organisationsberatung, Führungskonzepte, Managementberatung

- Beratung von Organisationen beim Aufbau oder bei Reorganisationen (Sozialdienste Oberhofen und Fraubrunnen, Amtsvormundschaft Sensebezirk FR, Sozialberatungszentrum Amt Entlebuch LU)
- Strategische Neuausrichtung, Konzeption und Umsetzung (Familien- und Sozialberatung Solothurn-Lebern)

### Projektleitung und -beratung

- Reorganisations- und Fusionsprojekte (Spitexorganisationen Schönbühl-Urtenen, Münchenbuchsee u.U. und Jegenstorf u.U., Sozialdienst Amt Laupen)

### Personalentwicklung

- Konzeption und Durchführung von massgeschneiderten Weiterbildungsangeboten (verschiedene Soziale Dienste, Personalamt des Kantons Bern, Pro Infirmis Schweiz, Pro Senectute Schweiz, Asyl-Organisation Zürich)

### Konzept- und Politikberatung

- Expertise zur Funktion und Aufgabe der Sozialbehörden, Umsetzung neues Sozialhilfegesetz (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern)
- Erarbeiten von methodischen Grundlagen für eine Wegleitung für Sozialbehörden (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kt. Bern)

### Kontakt

Prof. Daniel Iseli, Leiter Sparte Dienstleistungen  
Telefon 031 300 35 54/55, E-Mail daniel.iseli@hsa.bfh.ch

## Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement

Mediation ist zu einem Schwerpunktthema der Weiterbildung der HSA Bern geworden. Das gesamte Programm in Konfliktbearbeitung und Mediation ist interdisziplinär konzipiert und wird von Fachleuten verschiedener Berufe besucht. Die Kurse eröffnen die Möglichkeit, Kenntnisse und Erfahrungen der Mediation in die angestammte berufliche Praxis zu integrieren oder sich einen qualifizierenden Abschluss als Mediator/Mediatorin zu erwerben.

### Weiterbildung

- ein abgestuftes, modular aufgebautes Qualifizierungsprogramm vom Basiskurs bis zum Nachdiplomstudium (Executive Master)
- Weiterbildung für Mediatorinnen und Mediatoren
- Fachseminare und Tagungen

### Dienstleistungen

- Betriebliche Weiterbildung in Konfliktmanagement und Mediation
- Beratung bei und Leitung von Mediationsprojekten (Projekt Mediation bei komplexen Schadenfällen, Projekt Mediation im Wohnbereich mit der FAMBAU und der Liegenschaftsverwaltung der Stadt Bern)
- Konfliktberatung
- Führung von Mediationsverfahren

### Forschung und Entwicklung

Durch die enge Verknüpfung mit der Sparte Forschung der HSA Bern können Forschungsprojekte im Bereich Konfliktbearbeitung und Mediation durchgeführt werden, z.B. Evaluationsforschung im Zusammenhang mit Mediationsprojekten, Konfliktforschung mit dem Ziel der Entwicklung präventiver Massnahmen (Ursache und Verläufe von Mieterkonflikten – Möglichkeiten der Früherkennung). Ausführliche Informationen finden Sie in der Broschüre des Kompetenzzentrums Mediation und Konfliktbearbeitung, die Sie auf unserer Homepage [www.hsa.bfh.ch](http://www.hsa.bfh.ch) finden oder die wir Ihnen gerne zusenden.

### Kontakt

Prof. Yvonne Hofstetter Rogger, Leiterin Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement  
Telefon 031 300 35 85, E-Mail [mediation@hsa.bfh.ch](mailto:mediation@hsa.bfh.ch)



## Kompetenzzentrum für Qualitätsmanagement

Die Diskussion und das gemeinsame Verständnis von Qualität ist in Zeiten knapper Ressourcen besonders wichtig. Dabei geht es um die Frage: Welche Qualität muss eine Organisation erbringen und wie kann diese nachgewiesen werden? Wir gehen davon aus, dass

- Qualität auch in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens und im Nonprofit-Bereich nachgewiesen werden kann und muss;
- an die Qualität von personenbezogenen Sozialen Dienstleistungen besondere Anforderungen gestellt werden, die von herkömmlichen Qualitätsmanagementsystemen ungenügend oder gar nicht berücksichtigt werden;
- Qualität bei personenbezogenen Sozialen Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Vorgaben der Politik, den Anforderungen an Fachlichkeit und Professionalität sowie betrieblichen Effizienzbestrebungen steht.

Erfahrungen zeigen, dass bei (politischen) Entscheiden die betriebswirtschaftlichen Aspekte im Verhältnis zur (fachlichen) Qualität überbewertet werden. Die HSA Bern setzt sich intensiv mit Fragen auseinander, wie Qualitäts- und Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung von fachlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen entwickelt und nachgewiesen werden können.

Mit dem Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement unterstützt die HSA Bern, unter Beizug internationaler Expertinnen und Experten, Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens sowie Nonprofit-Organisationen mit Forschung, Qualifizierungs- und Dienstleistungsangeboten bei der Entwicklung und Einführung des Qualitätsmanagements.

### Weiterbildung

- Nachdiplomkurs NDK Qualitätsmanagement für Verantwortliche. Vermittlung von Kompetenzen zur Entwicklung, Umsetzung und Steuerung von Qualität in Organisationen mit personenbezogenen Sozialen Dienstleistungen.  
Nächster Beginn: auf Anfrage
- Impulsseminar «Qualitätsmanagement»
- Fachseminar «Qualitätsmanagement für soziale Einrichtungen und Organisationen»

### Dienstleistungen

- Entwicklung und Einführung Qualitätsmanagement: Auf der Grundlage eines speziell für personenbezogene Soziale Dienstleistungen entwickelten Qualitätsmodells wird zusammen mit den Auftraggebern das Qualitätsmanagement prozessorientiert entwickelt, eingeführt und umgesetzt (aktuelle Auftragsprojekte in Sozialdiensten, Spitexorganisationen, Bewährungshilfe, Jugendsekretariat).

### Kontakt

Prof. Philipp Schneider,  
Leiter Kompetenzzentrum für  
Qualitätsmanagement  
E-Mail [philipp.schneider@hsa.bfh.ch](mailto:philipp.schneider@hsa.bfh.ch)



## Kompetenzzentrum für Gerontologie

Aufgrund der demographischen Entwicklung rücken Altersfragen in den Mittelpunkt allgemeiner gesellschafts- und sozialpolitischer Diskussionen. Alter und Altern sind im Wandel. Bisherige Vorstellungen von Pensionierung werden abgelöst von neuen Visionen für diesen Lebensabschnitt, der länger dauert als Kindheit und Jugend zusammen, und den es langfristig zu planen und sinnvoll zu gestalten gilt. Damit werden sich in Zukunft Politik, Wirtschaft sowie Institutionen des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens befassen müssen.

Im ihrem Kompetenzzentrum Gerontologie entwickelt und bündelt die HSA Bern unter Mitarbeit internationaler Expertinnen und Experten Kompetenzen in den Bereichen Qualifizierung, Dienstleistungen und angewandte Forschung und Entwicklung.

### Weiterbildung

- Nachdiplomstudium NDS Gerontologie FH/Executive Master of Gerontology «Altern: Lebensgestaltung 50+». Die Studierenden qualifizieren sich zur Übernahme anspruchsvoller Aufgaben in der Planung, Projektleitung, Politik-, Dienstleistungs- und Infrastrukturentwicklung, in Bildung, Beratung und im Marketing für Menschen ab dem mittleren Lebensalter.

Nächste Durchführung: Januar 2006 bis Juni 2008

### Dienstleistungen

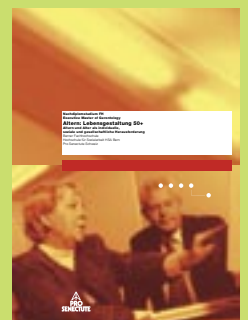
- Expertisen und Dienstleistungen für Organisationen und Behörden, die sich mit Altersfragen und -planungen befassen

### Forschung und Entwicklung

- Zusammenarbeit von hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitenden in Palliative Care und Hospizbetreuung (Schweizerische Krebsliga)
- Diskriminierung im Alter (in Vorbereitung)
- Altersleitbildentwicklung (Gemeinde Wahlern)

### Kontakt

Dr. Urs Kalbermatten, Leiter Kompetenzzentrum für Gerontologie  
Prof. Bernhard Kummer, Leiter Abteilung Weiterbildung,  
Dienstleistungen, Forschung  
Telefon 031 300 35 85, E-Mail [wdf@hsa.bfh.ch](mailto:wdf@hsa.bfh.ch)  
[www.hsa.bfh.ch/altern](http://www.hsa.bfh.ch/altern)



## Schulsozialarbeit

Soziale Probleme von Kindern und Jugendlichen machen sich in der Schule zunehmend bemerkbar, sie können das Lernen und den Schulbetrieb behindern. Lehrkräfte und Schulleitungen engagieren sich mit grossem Aufwand für gefährdete Einzelne und für Gruppen von Schülerinnen und Schülern, können aber rasch an Grenzen der Kapazität wie der Einflussnahme auf Elternhäuser stossen. Gleichzeitig sind die zuständigen Sozialdienste und die Erziehungsberatungsstellen oft überlastet. Der Ruf nach unterstützender Schulsozialarbeit ertönt immer stärker, viele Gemeinden befassen sich gegenwärtig mit der Einführung von Schulsozialarbeit.

### Dienstleistungen

Die HSA Bern unterstützt die Gemeinden durch Informationsveranstaltungen und mit einem Dienstleistungsangebot. Die Einführung von Schulsozialarbeit umfasst folgende Arbeitsschritte:

- Situations-, Bedarfs- und Umfeldanalyse
- Definition der Zielsetzungen, der Zielgruppen und der Leistungsangebote
- Konkrete Angebotsplanung: Angliederung, Organisation, Zusammenarbeit mit der Schule und Gestaltung der Schnittstellen, Infrastruktur
- Kostenberechnung mit Finanzierungsplan
- Regelung für Evaluation, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung.

Die HSA Bern übernimmt nach Absprache und in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber Beratungsmandate und/oder Projektbegleitungen und -beratung während der Einführungsphase oder für einzelne Teilschritte. Die Leistungen richten sich nach dem Bedarf und den lokalen Gegebenheiten, das Vorgehens- und Umsetzungskonzept wird den Bedürfnissen der auftraggebenden Gemeinden angepasst.

### Informationsveranstaltung

Schulsozialarbeit – Einführung für Mitglieder von Schul- und Sozialbehörden. Nächste Durchführung: 28. November 2005

### Bisherige Projekte

- Pilotprojekt Integrierte Schulsozialarbeit Bern-Brunnmatt
- Einführung von Schulsozialarbeit/Früherfassung in der Stadt Thun/Pilotversuch
- Einführung von Schulsozialarbeit in der Stadt Baden
- Einführung von Schulsozialarbeit in der Stadt Burgdorf

### Berichte und Konzepte

- Iseli Daniel: Konzept für einen Pilotversuch Schulsozialarbeit/Früherfassung im Schulkreis III der Stadt Thun. HSA Bern 2004
- Iseli Daniel; Häberle Brigitte: Konzept Volksschule Baden. Stadt Baden 2005
- von Matt Hans-Kaspar: Konzept Integrierte Schulsozialarbeit im Schulkreis Brunnmatt Bern. HSA Bern 2000
- von Matt Hans-Kaspar: Schlussbericht Projekt Integrierte Schulsozialarbeit im Schulkreis Brunnmatt. HSA Bern 2002

### Kontakt

Prof. Daniel Iseli, Leiter Sparte Dienstleistungen  
Telefon 031 300 35 54/55, E-Mail daniel.iseli@hsa.bfh.ch

## Angewandte Forschung und Entwicklung

Nach der strategischen Planung 2004 bis 2007 der HSA Bern richtet sich die angewandte Forschung und Entwicklung schwerpunktmässig auf die im öffentlichen Auftrag geleistete Sozialarbeit und die in den Kompetenzzentren der HSA Bern bearbeiteten Themenstellungen und Felder. Weitere Forschungsschwerpunkte bewegen sich im breiten Themenkreis von Sozialarbeit, öffentlicher Gesundheit und Sucht, wobei der Frage der Klientenbefähigung (Empowerment) besondere Beachtung geschenkt wird.

Neben Evaluationen und Forschungsprojekten im Auftrag von sozialen Organisationen, Bundesämtern, kantonalen Verwaltungen und Gemeinden laufen mehrere Projekte, die vom Nationalfonds finanziert oder von der DORE-Forschungsförderung unterstützt werden. Für interessierte Institutionen und Fachstellen besteht die Möglichkeit, mit Fragestellungen an unsere Forschungsabteilung heranzutreten. Gemeinsam können Zusatzfinanzierungen für Forschungs-, Evaluations- und Entwicklungsprojekte eingeworben und praxisnahe Lösungen gefunden werden.

Unsere Maxime ist die interdisziplinäre, problem- und anwendungsorientierte Bearbeitung von Forschungsthemen. Auf Anfrage führen wir auch individuell und bedürfnisgerecht angepasste Methodenberatungen und Analysen durch und liefern Problemdiagnosen auf dem neuesten Stand der Forschung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kernteams verfügen alle über langjährige Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von anwendungsorientierter Sozialforschung.

Weitere Informationen und eine aktuelle Liste unserer Forschungsprojekte finden Sie auf unserer Homepage [www.hsa.bfh.ch](http://www.hsa.bfh.ch).

### Kontakt

Prof. Dr. Dr. h.c. Harald Klingemann,  
Leiter angewandte Forschung  
Telefon 031 300 35 51/55, E-Mail [harald.klingemann@hsa.bfh.ch](mailto:harald.klingemann@hsa.bfh.ch)



## Nachdiplomstudium Soziale Arbeit FH

mit wählbarem thematischem Studienschwerpunkt

Die HSA Bern bietet einen Baukasten von Nachdiplomkursen an, aus denen drei NDK zum NDS Soziale Arbeit mit wählbarem Studienschwerpunkt zusammengefügt werden können. Der Baukasten deckt wichtige Kompetenzbereiche der Sozialen Arbeit ab und ermöglicht einerseits eine Erweiterung und Vertiefung der fachlichen Handlungs- und Reflexionskompetenz und andererseits gewisse Spezialisierungen. Absolvierende planen ihr individuelles Studienprogramm aus den Elementen des Baukastens im Rahmen der Wahlmöglichkeiten des jeweiligen Studienschwerpunktes. Absolventinnen und Absolventen des NDS sind spezialisiert für sozialarbeiterisches Handeln und können für fachlich anspruchsvolle Funktionen eingesetzt werden. Sie sind insbesondere befähigt zur

- systematischen Bearbeitung komplexer, primär klientelbezogener Aufgabenstellungen, insbesondere zur Führung von Fällen und Projekten auf hohem professionellem Niveau
- Entwicklung von Handlungskonzepten für Institutionen
- Fachberatung
- Mitwirkung im Qualitätsmanagement
- Weitergabe von fachlichem Know-how im Rahmen von Aus- und Weiterbildung in Sozialer Arbeit
- Übernahme spezieller Funktionen. Je nach individuellem Studienprogramm kann es sich um Führungsfunktionen, Coaching, Mediation usw. handeln.

### Zielgruppe

Fachleute der Sozialen Arbeit mit Diplomabschluss (HFS, FH oder Universität) und mit mindestens dreijähriger Praxiserfahrung.

### Struktur des NDS

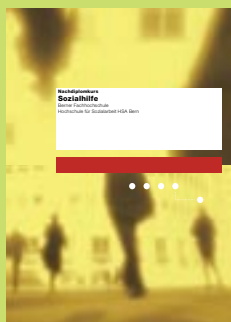
Das NDS ist im Baukastensystem aufgebaut. Drei Nachdiplomkurse (NDK) bilden zusammen mit einer Diplomarbeit ein NDS. Dies erlaubt es den Studierenden, den Studienschwerpunkt und damit das Lernprogramm in gewissem Masse an ihre Bedürfnisse anzupassen. Für jeden NDK wird ein Zertifikat ausgestellt. Voraussetzung für das Zertifikat ist eine Lernerfolgsüberprüfung.

### Studienplanung und Ablauf

Das NDS wird berufsbegleitend absolviert. Die Aufnahme des NDS ist möglich mit jedem Beginn eines NDK, der zum Studienprogramm des NDS gehört. Die Studiendauer ist variabel und wird durch das individuelle Programm bestimmt. Im Minimum ist mit drei Jahren zu rechnen. In der Regel erstreckt sich das Gesamtprogramm nicht über mehr als fünf Jahre. Eine Anmeldung ist jederzeit möglich.

### Kontakt

Prof. Alexander Kobel, Leiter Weiterbildungsprogramm und Methodenentwicklung  
Telefon 031 300 35 85  
E-Mail alexander.kobel@hsa.bfh.ch



## Nachdiplomstudium Integratives Management FH

Lösungsfokussierte Gestaltung des eigenen Führungsumfeldes durch die Analyse und die Beeinflussung des Aufbaus, der Abläufe, der Beziehungen und des Umfeldes von Unternehmen und Institutionen. Zielgruppe: Führungspersonen des mittleren Managements aus allen Branchen und Arbeitsfeldern der Wirtschaft und Verwaltung sowie dem Nonprofit-Bereich. Das NDS ist modular aufgebaut und besteht aus dem NDK Organisationswandel gestalten und (beg-)leiten, dem NDK Führungskompetenzen und einem dritten NDK aus den Bereichen Beratung, Mediation, Sozialarbeit oder Qualitätsmanagement sowie einer Diplomarbeit. Beginn mit dem ersten NDK aus dem gewählten Studienprogramm.

### Kontakt

Prof. Dr. Alex Angehrn, Studienleiter Nachdiplomstudien NDS  
Barbara Kläfiger, Assistentin Studienleitung  
Telefon 031 300 35 93  
E-Mail barbara.klaefiger@hsa.bfh.ch



## Nachdiplomstudium Public Management FH

Bearbeitung von betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und juristischen Grundlagen und Weiterentwicklung der persönlichen Sozial- und Selbstkompetenzen zur Übernahme von anspruchsvollen Führungs- und Planungsaufgaben im öffentlichen und Nonprofit-Sektor.

### Zielgruppe

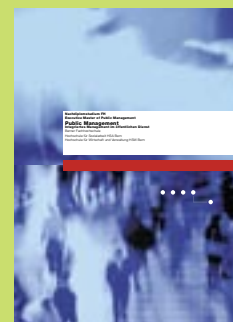
(Angehende) Führungskräfte im öffentlichen und im Nonprofit-Sektor.

### Daten

Januar 2006 bis Dezember 2008, Anmeldeschluss 31.8.2005

### Kontakt

Prof. Dr. Alex Angehrn, Studienleiter Nachdiplomstudien NDS  
Barbara Kläfiger, Assistentin Studienleitung  
Telefon 031 300 35 93, E-Mail barbara.klaefiger@hsa.bfh.ch  
www.hsa.bfh.ch/puma



### Basiskurs Mediation

12 Tage

Fachleute verschiedener Berufe mit einem tertiären Bildungsabschluss und mit Erfahrung in Konfliktmanagement erwerben im Basiskurs die Grundlagen der Mediation, um mediatorische Ansätze in ihrer Praxis umsetzen zu können.

#### Kursinhalte

- Mediation als konstruktive Konfliktbearbeitung
- Rolle der Mediatorin, des Mediators
- Grundhaltung und Arbeitsprinzipien
- Strukturieren des Mediationsprozesses
- Verhältnis zwischen Mediation und Recht
- Fallbeispiel Familienmediation
- Systemisches Denken und Kommunikation in der Mediation
- Die interkulturelle Dimension in der Mediation

#### Dozierende

Bernd Fechner, Wilfried Kerntke, Maria Marshall,  
Sepp Habermacher, Consolata Peyron, Ursula König

#### Daten

23.–25. Mai, 4.–6. Juli, 6.–9. September, 7./8. November 2005  
Anmeldung: sofort

Weitere Basiskurse beginnen ab August und November 2005

#### Kosten

Fr. 3900.–

#### Kursleitung und Kontakt

Prof. Daniel Gasser, Projektleiter und Dozent am Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement  
Telefon 031 300 35 85, E-Mail [mediation@hsa.bfh.ch](mailto:mediation@hsa.bfh.ch)

### Nachdiplomkurs Wissenschaftliche Beiträge zur Praxis der Mediation

25 Tage

Ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren können in diesem NDK der herausfordernden Praxis der Mediation auf den Grund gehen. Sie eignen sich entsprechendes Wissen an, um ihre Praxis theoretisch zu untermauern oder Theorie-Praxis-Bezüge in der Lehre herzustellen. Sie vertiefen ihre Kenntnisse, die dem Verständnis von Menschen und Systemen in Konflikten sowie einer reflektierten Steuerung des Mediationsprozesses dienen. Die jeweils zweitägigen Kurseinheiten decken folgende Themen ab:

1. Mediation: eine interdisziplinäre und interkulturelle Praxis
2. Menschen in Konflikten
3. Konflikte und konfliktive Systeme
4. Sozialpsychologische Grundlagen der Mediation
5. Wendepunkte in der Mediation: Erfolgsfaktoren und Wirkungen der Mediation
6. Recht und Macht
7. Wissenschaftliche Forschung im Dienste der Mediation
8. Team-Mediation
9. Schlüsselsituationen in der Mediation – systemisch gesehen
10. Systemisches Organisationswissen für Mediatorinnen und Mediatoren
11. Nutzung mediationsrelevanter Therapieansätze im Verfahren und in der Logik der Mediation

#### Zielgruppe

Ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren (mit einer Mediationsausbildung im Umfang von rund 200 Stunden)

#### Dozierende

Dipl. Ing. Mag. Dr. Mario Patera, Dipl. Geogr. Ulrike Gamm,  
Prof. Dr. Leo Montada, Prof. Dr. Peter Heintzel, Prof. Dr. Joseph Duss-von Werdt, Bernd Fechner, Hanspeter Bernhardt

#### Daten

1. Juli 2005 bis September 2006  
Anmeldung: sofort

#### Kosten

Fr. 10 500.–  
(einzelne, zweitägige Kurseinheiten Fr. 880.–)

#### Kursleitung und Kontakt

Prof. Yvonne Hofstetter Rogger, Leiterin Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement  
Telefon 031 300 35 85, [mediation@hsa.bfh.ch](mailto:mediation@hsa.bfh.ch)





**Berner Fachhochschule  
Hochschule für Sozialarbeit HSA Bern**

Abteilung Weiterbildung, Dienstleistungen, Forschung  
Hallerstrasse 8 Postfach 6564 3001 Bern  
Telefon 031 300 35 85 Fax 031 300 35 86  
E-Mail wdf@hsa.bfh.ch

[www.hsa.bfh.ch](http://www.hsa.bfh.ch)

**Weiterbildung**

- Qualifizierung im Nachdiplombereich
  - Beratung in Personalentwicklung und Weiterbildung
  - Entwicklung und Durchführung von betriebsinternen Weiterbildungen
- Telefon 031 300 35 85, E-Mail wdf@hsa.bfh.ch

**Dienstleistungen**

- Fachberatung Soziale Arbeit
  - Case Management
  - Schulsozialarbeit
  - Organisationsentwicklung Soziale Dienste/Gemeinden
- Telefon 031 300 35 55, E-Mail iss@hsa.bfh.ch

**Angewandte Forschung und Entwicklung**

- Forschungsprojekte mit Praxispartnern
  - Evaluationen
  - Forschungsunterstützung
- Telefon 031 300 35 55, E-Mail iss@hsa.bfh.ch

**Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement**

Telefon 031 300 35 85, E-Mail mediation@hsa.bfh.ch

**Kompetenzzentrum für Gerontologie**

Telefon 031 300 35 85, E-Mail altern@hsa.bfh.ch

**Kompetenzzentrum für Qualitätsmanagement**

Telefon 031 300 35 85, E-Mail wdf@hsa.bfh.ch